



แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการ  
สังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ  
และแผนการปฏิรูปประเทศ

นางสาวอารีญา พรหมแสง

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11  
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

โดย

นางสาวอารีญา พรหมแสง

รหัสประจำตัว 61-11-86

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการ  
สังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ  
และแผนการปฏิรูปประเทศ

อาจารย์ที่ปรึกษา :



(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

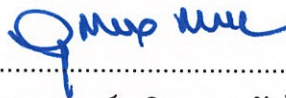
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



(อาจารย์กิตติมา บุนนาค)

---

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11



(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)  
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

## บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางสาวอารีญา พรหมแสง  
 นักศึกษาสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับ  
 ข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
- ชื่อหัวข้อเอกสาร : แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา  
 เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ
- อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ

การศึกษา เรื่อง “แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งเสนอแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และเสนอแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 5 คน โดยปรากฏผลการศึกษาในแต่ละวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

### 1. ขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ

เมื่อพิจารณาแนวโน้มกำลังคนภาครัฐในภาพรวมของข้าราชการทุกประเภทตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2559 พบว่า ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เช่น ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ข้าราชการรัฐสภาสามัญและข้าราชการประเภทอื่น เช่น ข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อัยการ ตุลาการ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เมื่อพิจารณาแนวโน้มค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐในภาพรวมของข้าราชการทุกประเภท ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐซึ่งรวมงบบุคลากรและค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งแฝงอยู่ในงบประมาณหมวดต่าง ๆ จะมีสัดส่วนงบบุคลากรต่องบประมาณแผ่นดินอยู่ที่ประมาณร้อยละ 47 - 53 ซึ่งยังไม่มีแนวโน้มลดลงแต่อย่างใด

2. ภารกิจของรัฐสภาและภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

เมื่อพิจารณาภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พบว่า ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่เปลี่ยนแปลงไปประการสำคัญ คือ ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติงานรองรับภารกิจตามมาตรา 77 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและการปฏิรูปการตรากฎหมายของประเทศ โดยเฉพาะในส่วนของการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อประกอบการตรากฎหมาย และภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรองรับหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ซึ่งถือเป็นภารกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เตรียมพร้อมรองรับกับภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานรองรับภารกิจของรัฐสภาในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

3. แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3 ประเด็น ดังนี้

3.1 เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ประเด็นที่ 4 กำหนดให้ภาครัฐจะต้องมีความทันสมัย ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ 2 กำหนดให้ระบบข้อมูลภาครัฐจะต้องมีมาตรฐาน ทันสมัยและเชื่อมโยงกับการก้าวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้มุ่งเน้นการเป็น Smart Parliament เพื่อรองรับอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ซึ่งเป็นอาคารขนาดใหญ่ และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศจึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในอนาคตที่อาคารรัฐสภาแห่งใหม่” รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา “พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล”

3.2 คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ คนดี คนเก่ง และคนมีคุณภาพ ซึ่งหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ประเด็นที่ 5 และ 6 ซึ่งกำหนดให้บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส ปลอดภัย จริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ 5 ที่กำหนดให้ระบบบริหารงานบุคคลจะต้องสามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ประกอบกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมุ่งเน้นในส่วนของการสร้างคนดีมากกว่าคนเก่ง กล่าวคือในอดีตมักจะสร้างคนเก่งมากกว่าคนดี แต่บริบทในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมองว่าหากเป็นคนดีสามารถสร้างให้เป็นคนเก่งได้ ในขณะที่หากเป็นคนเก่งไม่สามารถสร้างให้เป็นคนดีได้ ดังนั้นแนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม”

3.3 โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ประเด็นที่ 3 มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ประกอบกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ 3 และ 4 มุ่งเน้นให้โครงสร้างภาครัฐมีขนาดกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็ว ระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งกำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศจึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การจัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง โดยนำหลักการ Agile Organization มาใช้” กล่าวคือ เป็นการจัดกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจ (Mission) เพื่อปฏิบัติงานรองรับภารกิจในแต่ละด้านที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามปริมาณงาน หรือความสำคัญของแต่ละภารกิจ

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ดังนี้

1. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล
2. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล
3. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล

4. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรรสร้างและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีทักษะด้านดิจิทัลอย่างยั่งยืน
5. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักในเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมและวินัยข้าราชการ
6. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้สามารถสรรหากำลังคนที่มีทักษะ สมรรถนะตรงกับความต้องการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
7. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
8. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรส่งเสริมการจ้างงานด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการ เพื่อลดภาระผูกพันค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคลากร

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารทางวิชาการ เรื่อง “แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ศึกษาขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ประกอบด้วย อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งได้กรุณาสละเวลาเพื่อให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ศึกษา ในการจัดทำเอกสารทางวิชาการส่วนบุคคล นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้รับความกรุณาจากผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบด้วย กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) คือ นายสนิทกร กาญจนะจิตรา และพลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ นายสีมา สีมานันท์ และผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา คือ นายณัฐกรฤกษ์ วงศ์เจริญ ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และนางปณิตตา สท้านไตรภพ รองเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์ข้อมูลซึ่งเป็นองค์ความรู้และประเพณีโยชน์ต่อการจัดทำเอกสารทางวิชาการเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านซึ่งกรุณาสละเวลาเพื่อให้ความรู้และประสบการณ์ตลอดระยะเวลาการอบรม รวมทั้งขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันพระปกเกล้าทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและประสานงานเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการอบรมครั้งนี้

นางสาวอารียา พรหมแสง

นักศึกษาลัทธิสุตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญฯ รุ่นที่ 11

สถาบันพระปกเกล้า

สิงหาคม 2562

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ข้อกฎหมาย	8
2.2 ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ	9
2.3 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565)	13
2.4 แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	14
2.5 มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565)	16
2.6 แนวคิด/ทฤษฎี	20
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	26
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	26
3.2 รูปแบบของการศึกษา	26
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	27
3.4 วิธีการดำเนินการศึกษา	28
3.5 วิธีการวิเคราะห์	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	29
4.1 ผลการศึกษาขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ	29
4.2 ผลการศึกษาภารกิจของรัฐสภาและภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ตามบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560	31
4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)	32
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	42
5.1 สรุปผลการศึกษา	42
5.2 ข้อเสนอแนะ	49
บรรณานุกรม	52
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview)	54
ภาคผนวก ข สรุปบทสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview)	56
ประวัติผู้ศึกษา	85

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. ตารางแสดงยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565)	13
2. ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564	14
3. ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2560 – 2564	15
4. ตารางแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	33
5. ตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัล	44
6. ตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เกี่ยวกับการสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม	46
7. ตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการใช้ตำแหน่ง โดยนำหลักการ Agile Organization มาใช้	48

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. แผนภาพแสดงแนวโน้มกำลังคนภาครัฐในภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2559	30
2. แผนภาพแสดงสัดส่วนงบค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐของข้าราชการทุกประเภท ต่องบประมาณแผ่นดิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	31

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ<sup>1</sup> บัญญัติให้มีการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการปฏิรูประบบราชการ การบริหารราชการแผ่นดิน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ โดยการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นได้มีการตราเป็นพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 และให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านภายในหนึ่งปีนับตั้งแต่วันที่ 6 เมษายน 2560 ซึ่งเป็นวันประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังในระยะเวลา 5 ปี<sup>2</sup> ประกอบกับมาตรา 65 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560<sup>3</sup> บัญญัติให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลและเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ทั้งนี้ “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)” จำนวน 6 ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561<sup>4</sup> โดยยุทธศาสตร์ชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ “ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ”<sup>5</sup> ในขณะที่ “แผนการปฏิรูปประเทศ”<sup>6</sup> จำนวน 11 ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 โดยแผนการปฏิรูปประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ “แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน”

---

<sup>1</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 77 – 81.

<sup>2</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2560). พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560. เล่มที่ 134 ตอนที่ 79 ก. หน้า 22.

<sup>3</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 17.

<sup>4</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 1.

<sup>5</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). (2561). ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ. หน้า 64 – 71.

<sup>6</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ. เล่มที่ 135 ตอนที่ 24 ก. หน้า 1.

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศเป็นสิ่งที่ระบุทิศทางทางการกำหนดนโยบายสาธารณะของประเทศในอนาคต โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศเป็นหน้าที่และอำนาจโดยตรงขององค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ดังนี้

### 1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และอำนาจขององค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และอำนาจขององค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ “ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 : ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ” โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ประเด็น ดังนี้

#### (ก) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจที่สำคัญและการกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง

#### (ข) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

#### (ค) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

### (ง) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6

- ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยและประพฤตินิชอบทุกภาคส่วน ร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของ บุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอายต่อ การทุจริตประพฤตินิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีองค์กร ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริตและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

#### 1.1.2 ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ<sup>7</sup>

ภายใต้ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติลำดับที่ 20 “แผนการพัฒนา การบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ” แผนย่อยลำดับที่ 5 “แผนย่อยการสร้าง และพัฒนาบุคลากรภาครัฐ” มีการกำหนดประเด็นแนวทางการพัฒนาไว้เพื่อเป็นกรอบในการ ดำเนินการ จำนวน 4 ประเด็น ดังนี้

(ก) ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มี มาตรการและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มี มาตรการและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับ ภารกิจของภาครัฐและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะ การพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัว ให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารงานบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และคุณภาพภายใต้ระบบคุณธรรม

(ข) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตาม ระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง

- เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบ คุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการ ในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ

<sup>7</sup> กองวิชาการและแผนงาน กระทรวงมหาดไทย. 23 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562. จาก <https://multi.dopa.go.th/tspd/news/cate9/view53>.

(ค) พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนและอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ

(ง) สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

### 1.1.3 แผนการปฏิรูปประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

แผนการปฏิรูปประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ “แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน” ซึ่งมีเรื่องและประเด็นปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จำนวน 4 ประเด็น<sup>8</sup> ดังนี้

#### (ก) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 2

ระบบข้อมูลภาครัฐมีมาตรฐาน ทันสมัยและเชื่อมโยงกัน ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล

#### (ข) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3

โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง

#### (ค) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 4

กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง พร้อมขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ชาติ

#### (ง) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5

ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐได้

<sup>8</sup> ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ. (2561). แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. หน้า 17-18.

ทั้งนี้ คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ในฐานะองค์กรกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาซึ่งมีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการวางแผนกำลังคน ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในภาพรวม และกำหนดแนวทางการดำเนินการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา โดยกำหนดมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 - 2565) เพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

จากความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศซึ่งถือเป็นกฎหมายหลักที่มีความสำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประกอบกับการดำเนินการตามมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามนโยบายที่ ก.ร. กำหนดดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจึงควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่ ก.ร. กำหนด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ

1.2.2 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิดและแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อให้การบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐในภาพรวม ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาและหน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินการที่สามารถบูรณาการร่วมกันได้ ดังนี้

(ก) ศึกษาข้อมูลขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ

(ข) ศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาภายใต้บริบทการปฏิบัติงานรองรับบทบาทภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

(ค) ศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาภายใต้บริบทการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อให้การบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐในภาพรวม ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาและหน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินการที่สามารถบูรณาการร่วมกัน

### 1.3.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศในช่วงระยะเวลาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – มิถุนายน 2562

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

(ก) แนวทาง หมายถึง การดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ กระบวนการที่กำหนด

(ข) การบริหารกำลังคน หมายถึง การจัดอัตรากำลังและการบริหารกำลังคนได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมอัตรากำลังและงบประมาณด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสม

(ค) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา หมายถึง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

(ง) ยุทธศาสตร์ชาติ หมายถึง เป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ตามมาตรา 65 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

(จ) แผนการปฏิรูปประเทศ หมายถึง แผนการปฏิรูปประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

## 1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.5.1 ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ รวมทั้งมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับราชการฝ่ายบริหาร

1.5.2 ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ภายใต้บริบทการปฏิบัติงานรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

1.5.3 ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ภายใต้บริบทการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ข้อกฎหมาย ประกอบกับ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565) รวมทั้งหลักวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

#### 2.1 ข้อกฎหมาย

##### 2.1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

(ก) หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ<sup>9</sup> บัญญัติให้มีการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการปฏิรูประบบราชการ การบริหารราชการแผ่นดิน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

(ข) มาตรา 65<sup>10</sup> บัญญัติให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลและเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องและบูรณาการกัน

(ค) หมวด 7 รัฐสภา<sup>11</sup> บัญญัติหน้าที่และอำนาจของรัฐสภาตามรัฐธรรมนูญ

##### 2.1.2 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560

การดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 บัญญัติไว้ในหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ได้ตราเป็นพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 และให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านภายในหนึ่งปีนับตั้งแต่วันที่ 6 เมษายน 2560 ซึ่งเป็นวันประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังในระยะเวลา 5 ปี<sup>12</sup>

<sup>9</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 77 – 81.

<sup>10</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า 17.

<sup>11</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า 20 – 46.

<sup>12</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2560). พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560. เล่มที่ 134 ตอนที่ 79 ก. หน้า 22.

## 2.2 ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

### 2.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)<sup>13</sup>

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ซึ่งต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อรับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งในคราวประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่อังคารที่ 5 มิถุนายน 2561 ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบร่างยุทธศาสตร์ชาติตามที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเสนอ ประกอบกับในคราวประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ศุกร์ที่ 6 กรกฎาคม 2561 ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทยและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

#### (ก) วิสัยทัศน์ประเทศไทย

ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### (ข) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาว ที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการของประเทศได้รับการพัฒนายกระดับไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และพัฒนากลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่สร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เพื่อยกระดับฐานรายได้ของประชาชนในภาพรวมและกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คนไทยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีเก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์สามารถ “รู้รับ ปรับใช้” เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงบริการพื้นฐาน ระบบสวัสดิการ และ

<sup>13</sup> ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก.

กระบวนการยุติธรรมได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ

สิ่งแวดล้อม

- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ภาครัฐ

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ คือ “ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ”<sup>14</sup> โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ประเด็น ดังนี้

#### (ก) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจที่สำคัญและการกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง

#### (ข) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

#### (ค) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริหารการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิด

<sup>14</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). (2561). ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ. หน้า 64 – 71.

ให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### (ง) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6

ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย จริตและประพฤติมิชอบทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีองค์กร ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูลแจ้งเบาะแสการทุจริตและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

#### 2.2.2 ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ<sup>15</sup>

ภายใต้ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติลำดับที่ 20 “แผนการพัฒนาการบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ” แผนย่อยลำดับที่ 5 “แผนย่อยการสร้างและพัฒนาศักยภาพภาครัฐ” มีการกำหนดประเด็นแนวทางการพัฒนาไว้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการ จำนวน 4 ประเด็น ดังนี้

(ก) ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรการและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรการและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น คุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารงานบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้ระบบคุณธรรม

(ข) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง

เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม

<sup>15</sup> กองวิชาการและแผนงาน กระทรวงมหาดไทย. 23 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562. จาก <https://multi.dopa.go.th/tspd/news/cate9/view53>.

และจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ

(ค) พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนและอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ

(ง) สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

### 2.2.3 แผนการปฏิรูปประเทศ

แผนการปฏิรูปประเทศ จำนวน 11 ด้าน ประกอบด้วย แผนการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน แผนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย แผนการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข แผนการปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน แผนการปฏิรูปประเทศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน และแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ “แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน” ซึ่งมีเรื่องและประเด็นปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จำนวน 4 ประเด็น<sup>16</sup> ดังนี้

#### (ก) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 2

ระบบข้อมูลภาครัฐมีมาตรฐาน ทันสมัยและเชื่อมโยงกัน ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล

<sup>16</sup> ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ. (2561). แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. หน้า 17-18.

## (ข) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3

โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง

## (ค) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 4

กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง พร้อมขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ชาติ

## (ง) เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5

ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐได้

### 2.3 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565)<sup>17</sup>

ในคราวประชุมคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ครั้งที่ 9/2560 เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2560 ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565) เพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภานำไปถือปฏิบัติ ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 1

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565)	
วิสัยทัศน์	- บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
พันธกิจ	1. ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ 2. ขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินการด้านคุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติตามวินัยข้าราชการ 3. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง 4. สร้างความผูกพันและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
เป้าประสงค์หลัก	1. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของบทบาทและภารกิจของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ทรัพยากรบุคคลยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมและวินัยข้าราชการ 3. ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง รวมทั้งสามารถนำระบบเทคโนโลยี มาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) มีความรัก ความสามัคคีและความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 1 ตารางแสดงยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565)

<sup>17</sup> หนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ 86/2560 (ว 27) ลงวันที่ 20 กันยายน 2560 เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565)

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565)	
ยุทธศาสตร์	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูงและนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุขอย่างสมดุลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>

ตารางที่ 1 ตารางแสดงยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) (ต่อ)

## 2.4 แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

### 2.4.1 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561– 2564<sup>18</sup>

ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 2

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564	
วิสัยทัศน์	<p>- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)</p> <p>เพื่อสนับสนุนบทบาท ภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน</p>
พันธกิจ	<p>(1) สนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>(2) สนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ</p> <p>(3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและพัฒนาประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p>
ยุทธศาสตร์	<p>- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament &amp; Smart Parliament</p> <p>- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ</p> <p>- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผาสุกในการปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 2 ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564

<sup>18</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). ประกาศสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เรื่อง แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564. หน้า 15 – 19.

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564	
เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : สำนักงานมีระบบปฏิบัติงานและการบริการในรูปแบบ Digital Parliament &amp; Smart Parliament</li> <li>- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : สถาบันนิติบัญญัติมีความสัมพันธ์อันดีและผลักดันให้เกิดความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศและประชาคมอาเซียน</li> <li>- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : ประชาชนมีส่วนร่วมเสริมสร้างประชาธิปไตยและเป็นพลเมืองที่ดีในระบอบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 : บุคลากรในองค์กรมีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผูกพันในการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ตารางที่ 2 ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564 (ต่อ)

#### 2.4.2 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2560 – 2565<sup>19</sup>

ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 3

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2560 – 2564	
วิสัยทัศน์	- องค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริม สนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ
พันธกิจ	- ส่งเสริมและสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกฎหมายและวิชาการ</li> <li>- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ก้าวหน้าและทันสมัย</li> <li>- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์องค์กร</li> <li>- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นเลิศ</li> <li>- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : การพัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul>
เป้าประสงค์	- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3 ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2560 – 2564

<sup>19</sup> สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2559). ประกาศสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เรื่อง แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2560 - 2564 และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี. พ.ศ. 2561 – 2564 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2560 – 2564	
ประเด็นยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :  <ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าประสงค์ที่ 1 : มีนิกกกฎหมายนิติบัญญัติที่มีความรู้ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> <li>เป้าประสงค์ที่ 2 : มีองค์ความรู้ในงานด้านกฎหมาย วิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ</li> </ul> </li> <li>- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ก้าวหน้าทันสมัยและครอบคลุมภารกิจของวุฒิสภา</li> <li>- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</li> <li>- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : บุคลากรมีศักยภาพในการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ และสามารถตอบสนองความต้องการของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ</li> <li>- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการพัฒนาเครือข่ายด้านนิติบัญญัติกับหน่วยงานภายในและต่างประเทศ</li> </ul>

ตารางที่ 3 ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2560 – 2564 (ต่อ)

## 2.5 มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565)<sup>20</sup>

ด้วยในคราวประชุมคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ครั้งที่ 5/2561 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2561 ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบกำหนดมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พ.ศ. 2561 – 2565 เพื่อให้คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ในฐานะองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา รวมทั้งส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีมาตรการในการจัดอัตรากำลังและบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ

<sup>20</sup> หนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ 43/2561 (ว 11) ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2561 เรื่อง “มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565)”.

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาอย่างชัดเจน รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภาให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมอัตรากำลังและ งบประมาณด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และ เตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารกำลังคนของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำและมีการดำเนินการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับ ราชการฝ่ายบริหาร จำนวน 6 นโยบาย ดังนี้

### 2.5.1 นโยบายไม่กำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่

#### มาตรการ

(ก) ทบทวนบทบาท ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาว่ามีการกิจใดที่ยกเลิก ไปแล้ว หรือภารกิจใดที่ควรจะยกเลิก/ปรับปรุงเนื่องจากล้าสมัย หรือภารกิจใดที่ยังคงจำเป็นต้อง กำหนดไว้เช่นเดิม

(ข) ทบทวนบทบาท ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาว่าภารกิจใดสามารถ เคลี่ยอัตรากำลังไปยังภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่า (Redeploy) หรือภารกิจใดสามารถโยกย้าย แลกเปลี่ยนกันได้ (Reshuffle) หรือภารกิจใดสามารถจัดจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการได้ (Outsource)

(ค) ทบทวนบทบาท ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาว่าภารกิจใดสามารถ นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้สามารถยุบเลิกภารกิจและอัตรากำลัง ที่กำหนดไว้เดิมลง

(ง) ปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีความกระชับ และสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ทั้งนี้ หากมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องกำหนดกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติม ให้ส่วนราชการ สังกัดรัฐสภาเสนอต่อคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) พิจารณาเป็นกรณีไป

### 2.5.2 นโยบายกำหนดสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายบุคลากร

#### มาตรการ

(ก) กำหนดสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายบุคลากรต้องงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของแต่ละส่วนราชการสังกัดรัฐสภาไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ละ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา หรือ

(ข) กำหนดจำนวนงบประมาณด้านบุคลากรโดยต้องมีสัดส่วนงบประมาณ ไม่เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณที่ผ่านมา

### 2.5.3 นโยบายทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ

#### มาตรการ

บริหารจัดการอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการตามแนวทางที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กำหนด

#### (ก) ประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาไม่ต้องเสนอต่อคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เพื่อพิจารณาตำแหน่งว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร และตำแหน่งประเภทอำนวยการ เพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาสามารถบริหารอัตราว่างได้อย่างต่อเนื่อง

#### (ข) ประเภทวิชาการและประเภททั่วไป

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเสนอต่อคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เพื่อพิจารณาการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ โดยทดแทนอัตราว่างที่มีในแต่ละปีด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการ ดังนี้

1) การทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในสายงานสนับสนุน

##### - ตำแหน่งประเภททั่วไป

ตำแหน่งประเภททั่วไปในสายงานสนับสนุนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ทั้งที่ปฏิบัติงานประจำพื้นฐานที่สนับสนุนด้านการบริหารจัดการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสายงานหลัก ให้ทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นทั้งหมด (ร้อยละ 100 ของอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุในสายงานสนับสนุนที่ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีในปีนั้น) ทั้งนี้ สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ให้ยกเว้นการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น เนื่องจากเป็นเส้นทางก้าวหน้าของข้าราชการในสายงานสนับสนุน

##### - ตำแหน่งประเภทวิชาการ

ตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานสนับสนุนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ทั้งที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานประจำพื้นฐานที่สนับสนุนการบริหารจัดการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และสนับสนุนการปฏิบัติการกิจหลักของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ให้ทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นอย่างน้อยร้อยละ 10 ของอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานสนับสนุนที่ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีในปีนั้น

## 2) การทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในสายงานหลัก

### - ตำแหน่งประเภทวิชาการ

ให้พิจารณาทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น โดยคำนึงถึงความจำเป็นตามภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเงื่อนไขในการจ้างงานภาครัฐ อาทิ ความจำเป็นในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถและการแข่งขันกับภาคเอกชนและภาคส่วนอื่น ความเร่งด่วนในการใช้ผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน

### - ตำแหน่งประเภททั่วไป

ให้ทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นอย่างน้อยร้อยละ 10 ของอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของตำแหน่งประเภททั่วไปในสายงานหลักที่ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในปีนั้น

## 2.5.4 นโยบายดึงดูด รักษาและพัฒนากำลังคนคุณภาพ

### มาตรการ

(ก) ปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกเพื่อดึงดูดกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ราชการฝ่ายรัฐสภา

(ข) รณรงค์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้หลักคุณธรรมจริยธรรมและวินัยข้าราชการ

(ค) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

(ง) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

(จ) พัฒนาบุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีความเป็นมืออาชีพด้านกระบวนการนิติบัญญัติ

## 2.5.5 นโยบายสร้างและพัฒนากำลังคนไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

### มาตรการ

(ก) ปรับกรอบความคิด (Mindset) และสร้างความตระหนักรู้ให้ผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเห็นความสำคัญของการนำองค์กรไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

(ข) สร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

(ค) สร้างและพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

(ง) สร้างและพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีกรอบแนวคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน ริเริ่ม สร้างสรรค์ พร้อมปรับตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานภายใต้บริบทการไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

(จ) กระตุ้นให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

(ฉ) สร้างและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อยกระดับมาตรฐานทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

### 2.5.6 นโยบายเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้กำลังคน

#### มาตรการ

ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้กำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (Manpower Audit) ตามมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565)

## 2.6 แนวคิด/ทฤษฎี

### 2.6.1 การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning)

#### (ก) ความหมายของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนและบริหารกำลังคน เป็นกระบวนการในการระบุประเด็นปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนและบริหารจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความ ดังนี้

1) สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายและคำจำกัดความว่า “การวางแผนกำลังคน”<sup>21</sup> หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กร กล่าวคือ การวางแผนกำลังคนเป็นการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Demand) และกำลังคนที่มีอยู่และการใช้ประโยชน์ (Supply & Utilization) อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารกำลังคนและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ การวางแผนกำลังคนจะต้องครอบคลุมอย่างน้อย 4 มิติ ดังนี้

<sup>21</sup> สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2556). คู่มือแนวทางการวางแผนและบริหารกำลังคนสำหรับส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด. หน้า 3.

- มิติด้านปริมาณ : จำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจ
- มิติด้านคุณภาพ : ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของกำลังคนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจ
- มิติด้านการบริหารจัดการ : แนวทาง กลยุทธ์หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ โดยคำนึงถึงกำลังคนทั้งมิติด้านปริมาณและคุณภาพ
- มิติด้านเวลา : การดำเนินการเพื่อให้มีกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและรองรับภารกิจในอนาคต

2) สำนักบริหารงานบุคคลของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกา (U.S. Office of Personnel Management : OPM) ได้ให้ความหมายและคำจำกัดความว่า “การวางแผนกำลังคน”<sup>22</sup> เป็นกระบวนการซึ่งเป็นระบบในการระบุว่ากำลังคนที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และในอนาคตมีความจำเป็นหรือมีความต้องการกำลังคนหรือ “ทุนมนุษย์” อย่างไร รวมทั้งจะมีแนวทางในการจัดการกับส่วนต่างระหว่างกำลังคนในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคตได้อย่างไร

3) สำนักตรวจสอบของมลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา (The State Auditor’s Office : SAO) ได้ให้ความหมายและคำจำกัดความว่า “การวางแผนกำลังคน”<sup>23</sup> เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความต้องการทุนมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว

4) สมาคมวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคลนานาชาติ (International Management Association : IPMA) ได้ให้ความหมายและคำจำกัดความว่า “การวางแผนกำลังคน”<sup>24</sup> เป็นการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน การระบุความต้องการกำลังคนในอนาคต การระบุช่องว่างหรือความแตกต่างของกำลังคนที่ต้องการกับกำลังคนที่มีอยู่ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติเพื่อจัดการกับส่วนต่างของกำลังคน เพื่อให้องค์กรบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5) อนิวัช แก้วจางค์ ได้ให้ความหมายและคำจำกัดความว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์”<sup>25</sup> หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงปฏิบัติการโดยเป็นการพยากรณ์ความต้องการพนักงานต่าง ๆ สำหรับอนาคต โดยเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันในการดำเนินการจะมีการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องทำการสรรหาและรับเข้าใหม่

<sup>22</sup> สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2556). *คู่มือแนวทางการวางแผนและบริหารกำลังคนสำหรับส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด. หน้า 2.

<sup>23</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้าเดียวกัน.

<sup>24</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า 3.

<sup>25</sup> อนิวัช แก้วจางค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ. หน้า 73 – 75.

หรือที่ต้องออกไปจากองค์กร หรือจะสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ทำให้หน่วยงานมั่นใจว่ามีสิ่งต่อไปนี้ คือ

- มีจำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลตรงตามความต้องการ
- มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมบรรจุไว้ตรงตามทีมงานต้องการ
- มีทรัพยากรบุคคลไว้พร้อมในทุกโอกาสที่องค์กรมีความต้องการ

#### (ข) กระบวนการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Process)

สำนักงาน ก.พ. ได้สำรวจแนวทางปฏิบัติในการวางแผนกำลังคนขององค์กรที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของต่างประเทศ พบว่า กระบวนการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ<sup>26</sup> ดังนี้

##### 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ (Set Agency Strategic Direction)

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ (Set Agency Strategic Direction) เปรียบเสมือนแผนที่นำทาง (Guiding Map) เพราะการจะเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับกำลังคนที่องค์กรต้องการนั้น จะต้องศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ถ่องแท้ เพราะทิศทางการบริหารงานจะเป็นตัวกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนทั้งในเชิงจำนวน ชีตความสามารถและสมรรถนะ รวมทั้งสอดคล้องทันเวลา กล่าวคือ การวางแผนกำลังคนจะเป็นกุญแจเชื่อมระหว่างแผนยุทธศาสตร์และการจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ การวิเคราะห์ทิศทางขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในอนาคต (Future Workforce Demand)

##### 2) การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ (Workforce Analysis & Strategy Development)

การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ (Workforce Analysis & Strategy Development) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในกระบวนการวางแผนกำลังคน เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลัง และจำเป็นต้องใช้ข้อมูลกำลังคนและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเพื่อประกอบการดำเนินงาน ทั้งนี้ การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนหรืออุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis)

---

<sup>26</sup> สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2556). คู่มือแนวทางการวางแผนและบริหารกำลังคนสำหรับส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด. หน้า 11 - 13.

- การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่และใช้ประโยชน์หรืออุปทานกำลังคน (Supply & Utilisation Analysis)

- การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis)
- การพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคน (Strategy Development)

### 3) การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติ (Implementation Workforce Plan)

การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติ (Implementation Workforce Plan) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิเคราะห์กำลังคนมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาส่วนต่างกำลังคน ซึ่งแผนปฏิบัติการดังกล่าว ประกอบด้วย

- แผนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง (Recruitment Plan)
- แผนสืบทอดตำแหน่งและทางก้าวหน้าในอาชีพ (Succession Plan & Career Plan & Career Path)
- แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency Base Development)

### 4) การติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุงแผนกำลังคน (Monitor, Evaluate & Revise)

การติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุงแผนกำลังคน (Monitor, Evaluate & Revise) เป็นการติดตามการปฏิบัติตามแผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้ โดยเป้าหมายของการติดตาม ประเมินผล คือ การศึกษาหาข้อมูลว่าแผนที่นำไปปฏิบัติ สามารถแก้ไขปัญหาส่วนต่างกำลังคนได้หรือไม่ และจะต้องมีการดำเนินการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

#### (ค) ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน

- สำนักงาน ก.พ. ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนกำลังคน<sup>27</sup> ดังนี้
  - องค์กรทั่วไปมีความจำเป็นต้องวางแผนกำลังคน เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) กล่าวคือ หน่วยงานต่าง ๆ ต้องวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่มีความสำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะเป็นเช่นไร ก็ขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์กำลังคนของหน่วยงาน (Workforce Analysis)

<sup>27</sup> สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2556). คู่มือแนวทางการวางแผนและบริหารกำลังคนสำหรับส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด. หน้า 4.

- การวางแผนและบริหารกำลังคนในองค์กรภาครัฐของไทย ถูกกำหนดไว้เป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Human Resource Scorecard) นอกจากนี้ ในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ยังกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ขององค์กร หรือในยุทธศาสตร์และมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐของกำหนดเป้าหมาย และนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ก็กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการวางแผนกำลังคนและ ใช้กำลังคนภาครัฐแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับภารกิจ

#### (ง) ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

- สำนักงาน ก.พ. ได้สรุปประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน<sup>28</sup> ดังนี้
- ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและนโยบายรัฐบาล
  - ช่วยให้องค์กรมีข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์เพื่อวางแผนล่วงหน้า เกี่ยวกับการใช้กำลังคนและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต
  - ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน
  - ช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้กำลังคน กล่าวคือ องค์กรสามารถจัดอัตรากำลังทั้งในเชิงจำนวน ประเภท ระดับ ทักษะและสมรรถนะให้เหมาะสมกับ ภารกิจขององค์กร และสามารถใช้คนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - ช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังคน อาทิ การสูญเสีย กำลังคน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกำลังคนและคนล้นงานหรือการขาดคน เนื่องจากองค์กร สามารถวางแผนเตรียมการเพื่อรองรับสภาพปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - ช่วยให้องค์กรวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการ บรรลุเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งจะช่วยลดการสูญเสียจากการลงทุนพัฒนาบุคลากร
  - ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) และการวางแผนทดแทนหรือสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้เกิดความพร้อมและ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

<sup>28</sup> สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2556). คู่มือแนวทางการวางแผน และบริหารกำลังคนสำหรับส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด. หน้า 4-5.

## 2.6.2 การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)

(ก) Pressman & Wildavsky อ้างถึงใน จูรี วิจิตรวาทการ และวาสนา พงศาปาน ได้ให้คำนิยาม “การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ”<sup>29</sup> ว่าเป็นกระบวนการดำเนินการของรัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยจะต้องกำหนดนโยบายขึ้นก่อน จากนั้น จึงจะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

(ข) วรเดช จันทศร ได้ให้ความเห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติของภาครัฐที่ผ่านมาส่วนใหญ่ประสบผลสำเร็จเพียงเล็กน้อย อีกทั้งความล้มเหลวที่เกิดขึ้นมักมีสาเหตุที่ไม่แน่ชัดจนเป็นผลทำให้นโยบาย แผนงาน หรือโครงการต้องล้มเลิกไปในที่สุดและก่อให้เกิดผลเสียหายต่อประเทศชาติหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ คือ สิ้นเปลืองงบประมาณ สิ้นเปลืองบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การศึกษาทฤษฎีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินนโยบายสาธารณะ<sup>30</sup>

จากการศึกษารายละเอียดข้อกฎหมาย ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565) รวมทั้งหลักวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน และการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวข้างต้น ผู้ศึกษา เห็นว่า การวางแผนและการบริหารกำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา กล่าวคือ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานจะบรรลุผลได้ จะต้องอาศัยกำลังคนที่มีความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้น การวางแผนกำลังคนจึงถือเป็นกลไกสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้เป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performing Organization) กล่าวคือ หากส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีการวางแผนและการบริหารกำลังคนที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีมาตรการในการจัดอัตรากำลังและการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้อย่างสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของส่วนราชการซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมอัตรากำลังและงบประมาณด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

<sup>29</sup> จูรี วิจิตรวาทการ และวาสนา พงศาปาน. (มกราคม – เมษายน 2561). การทำความเข้าใจองค์กรมหาชนในประเทศไทย (Understanding Public Organizations in Thailand : An Exploratory Study). หน้า 987.

<sup>30</sup> วรเดช จันทศร. (2551). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

## บทที่ 3

### วิธีการศึกษา

การศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีวิธีการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง รูปแบบของการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศโดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 5 คน ดังนี้

3.1.1 กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) จำนวน 2 คน

3.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน

3.1.3 ผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จำนวน 2 คน

#### 3.2 รูปแบบของการศึกษา

การศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีผู้เก็บรวบรวมข้อมูลไว้แล้ว ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ดังนี้

### 3.2.1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Research)

เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนและการวางแผนกำลังคน โดยศึกษา ค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร เอกสารทางวิชาการ และการสืบค้นข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

### 3.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน

(ก) กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) จำนวน 2 คน

1) นายนทกร กาญจนะจิตรา

2) พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์

(ข) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน

นายสีมา สีมานันท์

(ค) ผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จำนวน 2 คน

1) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นายณัฐฤกษ์ วงศ์เจริญ ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ

2) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

นางปณิตตา สท้านไตรภพ รองเลขาธิการวุฒิสภา

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกปลายเปิด จำนวน 1 ชุด โดยแบ่งเนื้อหาแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

### 3.3.1 แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

### 3.3.2 แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 2

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีแนวทางการบริหารกำลังคนที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

### 3.4 วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด และตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณาข้อคำถาม ซึ่งหากข้อคำถามใดที่ไม่ชัดเจน ก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์

### 3.5 วิธีการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศครั้งนี้ เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนและการวางแผนกำลังคน ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ศึกษาและสัมภาษณ์ทั้งหมดมาสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษา เพื่อเสนอแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

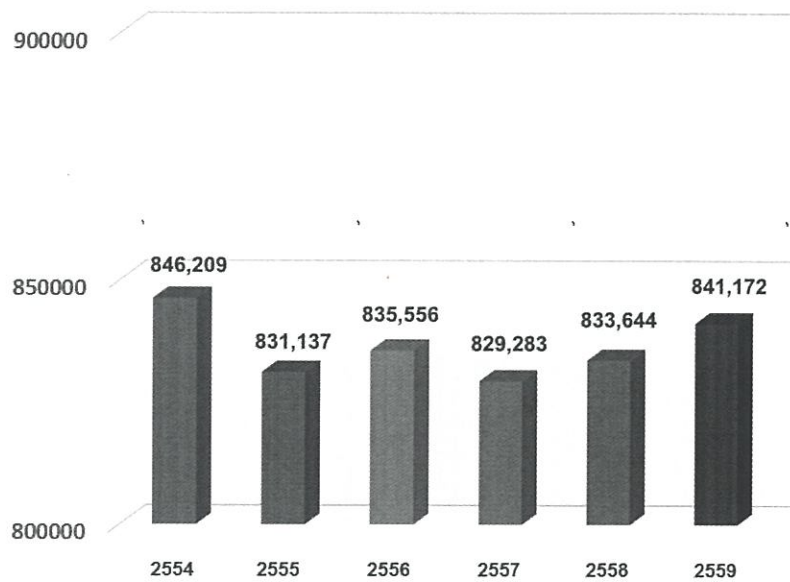
ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ข้อกฎหมาย ประกอบกับ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565) รวมทั้งหลักวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน และการนำไปปฏิบัติ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา สรุปผลการศึกษา ดังนี้

#### 4.1 ผลการศึกษาขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ

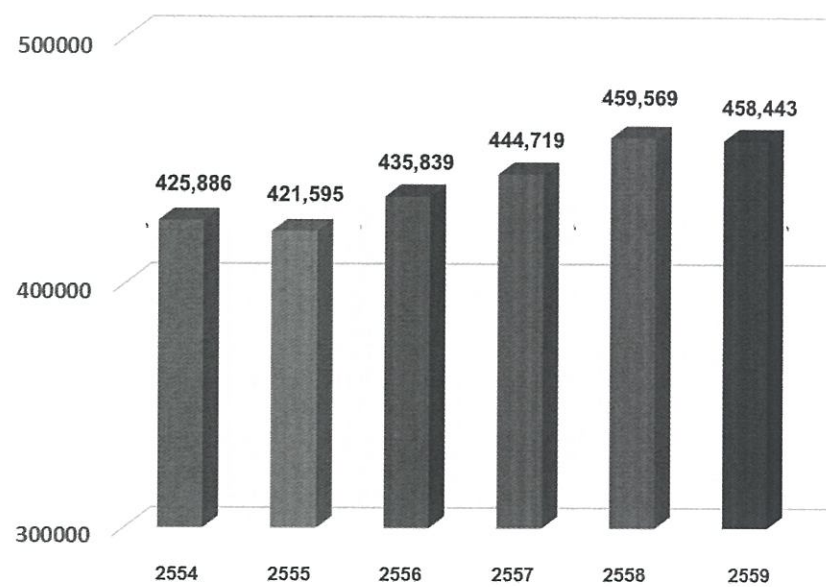
ผู้ศึกษาได้ประสานไปยังสำนักงาน ก.พ. และกรมบัญชีกลาง เพื่อขอข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนภาครัฐและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ โดยนำข้อมูลรายละเอียดที่ได้รับมาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อสรุปแนวโน้มกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐในภาพรวมของข้าราชการทุกประเภท สรุปได้ ดังนี้

##### 4.1.1 ข้อมูลกำลังคนภาครัฐ

จากการศึกษา วิเคราะห์ แนวโน้มกำลังคนภาครัฐในภาพรวมของข้าราชการทุกประเภท ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2559 พบว่า ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เช่น ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ข้าราชการรัฐสภาสามัญและข้าราชการประเภทอื่น เช่น ข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อัยการ ตุลาการ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่ 1



**กราฟแสดงข้อมูล** ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับของ คปร.  
(ข้าราชการพลเรือน, ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา)  
พ.ศ. 2554 - 2559

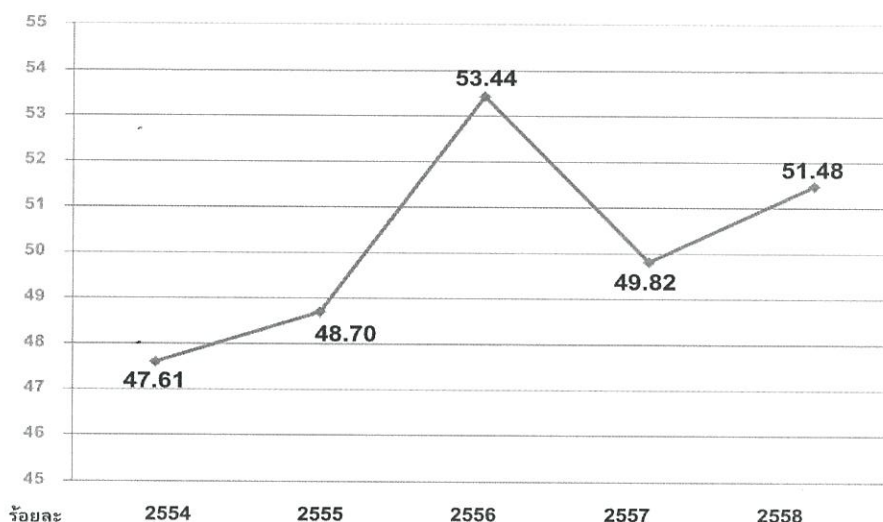


**กราฟแสดงข้อมูล** ข้าราชการรัฐสภาสามัญและข้าราชการประเภทอื่น  
(ข้าราชการตำรวจ, ข้าราชการอัยการ, ข้าราชการตุลาการ, ข้าราชการองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ, ข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด, พนักงานตำบล, พนักงานเทศบาล)

แผนภาพที่ 1 แผนภาพแสดงแนวโน้มกำลังคนภาครัฐในภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2559

#### 4.1.2 ข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ

จากการศึกษา วิเคราะห์ แนวโน้มค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐในภาพรวมของข้าราชการทุกประเภท ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ ซึ่งรวมงบบุคลากรและค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งแฝงอยู่ในงบประมาณหมวดต่าง ๆ จะมีสัดส่วนงบบุคลากรต่องบประมาณแผ่นดินอยู่ที่ประมาณร้อยละ 47 - 53 ซึ่งยังไม่มีแนวโน้มลดลงแต่อย่างใด ดังแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แผนภาพแสดงสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐของข้าราชการทุกประเภท ต่องบประมาณแผ่นดิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558

#### 4.2 ผลการศึกษาภารกิจของรัฐสภาและภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

จากการศึกษา วิเคราะห์ ภารกิจของรัฐสภาและภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พบว่า ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่จะต้องปฏิบัติงานรองรับภารกิจตามมาตรา 77 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและการปฏิรูปการตรากฎหมายของประเทศ โดยเฉพาะในส่วนของการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อประกอบการตรากฎหมาย ซึ่งแม้ว่ากรณีดังกล่าวจะมีได้เป็นเรื่องใหม่ในทางปฏิบัติ แต่ก็ยังเป็นเรื่องใหม่ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เพื่อให้มีสภาพบังคับในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรองรับ หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ซึ่งถือเป็นภารกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เตรียมพร้อมรองรับกับภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานรองรับภารกิจของรัฐสภาในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

#### 4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน ประกอบด้วย กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน และผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จำนวน 2 คน สรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น ดังนี้

##### 4.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

##### (ก) กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1 และ ลำดับที่ 2 ดำรงตำแหน่งกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายในองค์กรกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ดังนั้น ประเด็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ

##### (ข) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3 ดำรงตำแหน่งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับห้องกับวงงานรัฐสภาเป็นอย่างดี ประกอบกับประสบการณ์การรับราชการในอดีตเคยดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. รวมทั้งเคยดำรงตำแหน่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) โดยในช่วงระหว่างดำรงตำแหน่งกรรมการ ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ดำรงตำแหน่งประธานอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) ระบบงานและอัตรากำลัง และประธานอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) เฉพาะกิจ จัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 1 – ฉบับที่ 3 ดังนั้น ประเด็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จึงสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศได้เป็นอย่างดี

## (ค) ผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4 และ ลำดับที่ 5 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา โดยควบคุม กำกับ ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ดังนั้น ประเด็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จึงทำให้สามารถทราบสภาพปัญหาการบริหารกำลังคนและ ข้อเสนอแนะของการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะนำไปประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาค้างนี้ ดังแสดง รายละเอียดตามตารางที่ 4

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง / ประสบการณ์ในอดีต	ความเกี่ยวข้องของกับ วัตถุประสงค์ของการศึกษา
1. นายมนตรี กายจนะจิตรา	- กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) - อดีตเลขาธิการ ก.พ.	- ผู้กำหนดนโยบายในองค์กรกลาง การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
2. พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์	- กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) - อดีตรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด	- ผู้กำหนดนโยบายในองค์กรกลาง การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
3. นายสีมา สีมานันท์	- สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ - อดีตกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) - อดีตเลขาธิการ ก.พ.	- ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลภาครัฐ โดยปัจจุบันดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) - อดีตประธานอนุกรรมการข้าราชการ รัฐสภา (อ.ก.ร.) ระบบงานและ อัตรากำลัง - อดีตประธานอนุกรรมการ (อ.ก.ร.) เฉพาะกิจจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 1 – ฉบับที่ 3
4. นายณัฐฤกษ์ วงศ์เจริญ	- ที่ปรึกษาด้านระบบงาน นิติบัญญัติ สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร	- อดีตเลขานุการ อ.ก.ร. เฉพาะกิจ จัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3

ตารางที่ 4 ตารางแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง / ประสบการณ์ในอดีต	ความเกี่ยวข้องของกับ วัตถุประสงค์ของการศึกษา
5. นางปณิตตา สหกันไตรภพ	- รองเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	- ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ควบคุม กำกับ ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4 ตารางแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

#### 4.3.2 ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำประเด็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนด 2 ประเด็น ดังนี้

(ก) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร

(ข) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

#### 4.3.3 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้นำประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 คน ดังกล่าวข้างต้น สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

(ก) กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.)

1) นายมนตรี กาญจนะจิตรา

• ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร

เนื่องจากภารกิจด้านทรัพยากรบุคคลเป็นภารกิจสนับสนุน ดังนั้น หากจะเปรียบเทียบเทียบประเทศชาติเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ภารกิจด้านทรัพยากรบุคคลก็เปรียบเสมือนฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินไปตามทิศทางหรือยุทธศาสตร์ที่บริษัทกำหนดไว้ ทั้งนี้ สำหรับกรณีของยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศถือเป็นกรอบหรือแนวทางที่กำหนดทิศทางในการการบริหารประเทศ จึงทำให้ทุกภาคส่วนรวมทั้งส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจำเป็นต้องดำเนินการตามแนวทางที่ยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศกำหนดไว้ ดังนั้น กรณีของ

การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เช่นเดียวกัน ทุกภาคส่วนรวมทั้งส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

• ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ ได้กำหนดทิศทางการบริหารประเทศโดยมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐเพื่อเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้มุ่งเน้นการเป็น Smart Parliament เพื่อรองรับอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ ซึ่งเป็นอาคารขนาดใหญ่และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในอนาคตที่อาคารรัฐสภาแห่งใหม่ อาทิ ตำแหน่งตำรวจรัฐสภาที่ในอนาคตจะรับผิดชอบเพียงการควบคุมระบบเทคโนโลยีรักษาความปลอดภัย มิได้เน้นในการใช้สภาพร่างกายในการรักษาความปลอดภัย หรือตำแหน่งขวเลขที่จะถูกทดแทนด้วยการนำระบบ Speech to Text เข้ามาใช้ในการถอดเสียงพูดแทนการจดขวเลข โดยตำแหน่งขวเลขจะปรับเปลี่ยนเป็นเพียงผู้ตรวจสอบความถูกต้องของการถอดเสียงเท่านั้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานดังกล่าวจะทำให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาสามารถลดกำลังคนลงอีกด้วย

## 2) พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์

• ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร

ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศถือเป็นแนวทางในการที่จะทำงานร่วมกันในอนาคตของประเทศ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคน ระบบงานและสภาพแวดล้อมที่ต้องการ ซึ่งกรณีแนวทางหรือทิศทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ คนดี คนเก่ง และคนมีคุณภาพ ซึ่งหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ที่มุ่งเน้นการสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมุ่งเน้นในส่วนของการสร้างคนดีมากกว่าคนเก่ง กล่าวคือ

ในอดีตมักจะสร้างคนเก่งมากกว่าคนดี แต่บริบทในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมองว่าหากเป็นคนดีสามารถสร้างให้เป็นคนเก่งได้ ในขณะที่หากเป็นคนเก่งไม่สามารถสร้างให้เป็นคนดีได้

• ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

โดยที่ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา กำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Competency Based) เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างความเป็นมืออาชีพ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งสร้างขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเป็น Smart Parliament ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศกำหนดกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น การกำหนดแนวทางหรือทิศทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจึงควรบูรณาการร่วมกันระหว่าง การมุ่งเน้นการสร้างคนดี คนเก่ง คนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม และการสร้างคนที่มี ความเป็นมืออาชีพทางวิชาการควบคู่กันไป

(ข) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

นายสีมา สีมานันท์

• ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร

แม้ว่าส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจะสังกัดราชการฝ่ายนิติบัญญัติแต่ก็ถือเป็นส่วนราชการภาครัฐเช่นเดียวกัน ดังนั้น เมื่อราชการฝ่ายบริหารกำหนดทิศทางใด ๆ โดยเฉพาะทิศทางในระดับประเทศ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาก็จำเป็นต้องนำทิศทางดังกล่าวมาถือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการภาครัฐทั้งราชการฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ กรณียุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งได้กำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สำคัญไว้หลายประการเพื่อให้ส่วนราชการภาครัฐนำไปบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ก็จะต้องนำแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของราชการฝ่ายรัฐสภา

• ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ บริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศที่ถือเป็นทิศทางหลักของประเทศ รวมทั้งบริหารทรัพยากรบุคคลตามยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กำหนด ภายใต้การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ นักการเมือง ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบกับระบบราชการฝ่ายนิติบัญญัติของต่างประเทศ เพื่อให้การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ ในฐานะที่ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับส่วนราชการสังกัดรัฐสภาค่อนข้างมาก คือ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และในอดีตเคยดำรงตำแหน่งกรรมการ ข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) จึงขอเสนอความเห็นที่เห็นว่า ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรพิจารณา ทบทวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ดังนี้

- พิจารณา ทบทวน SWOT Analysis เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อสร้างความเป็น มืออาชีพของราชการฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สร้างบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามหลักวิชาการโดยใช้ความรู้ ที่ทันสมัยมีใช้ นำความรู้แบบเดิม ๆ มาปฏิบัติงาน

- พิจารณา ทบทวนการใช้จัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง โดยนำหลักการ Agile Organization มาใช้ กล่าวคือ เป็นการจัดกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจ (Mission) เพื่อปฏิบัติงาน รองรับภารกิจในแต่ละด้านที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามปริมาณงาน หรือความสำคัญของแต่ละภารกิจ

#### (ค) ผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

##### 1) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นายณัฐกฤตย์ วงศ์เจริญ (ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ)

• ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหาร กำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร

ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเรื่องที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นการกำหนดทิศทางการบริหารกำลังคนภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) เนื่องจากขณะที่มีการจัดทำ

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้มีการนำร่างยุทธศาสตร์ชาติในขณะนั้น มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

• ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

แม้ว่าในภาพรวมสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะบริหาร ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศอยู่แล้ว แต่เพื่อให้สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นว่า สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรมุ่งเน้นบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมี เป้าหมายที่สำคัญ ดังนี้

- เพื่อให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ต่อส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชน

- เพื่อให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสามารถปรับขนาดกำลังคน ภาครัฐให้เล็กลงและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

## 2) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

นางปณิศา สท้านไตรภพ (รองเลขาธิการวุฒิสภา)

• ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหาร กำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร

ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศเปรียบเสมือนกรอบแนวทาง ที่ให้ส่วนราชการภาครัฐรับไปดำเนินการ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก็จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ อาทิ การบริหารจัดการองค์กร ในลักษณะ Thailand 4.0 และการสร้างบุคลากรให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม

• ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

ปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศอยู่แล้ว ดังนี้

- การสร้างคนดี คนเก่ง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีการนำระบบ Talent เข้ามาใช้ในการสร้าง บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

- การสร้างบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้วางแผนการสร้างบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้บริหารเป็นกลุ่มนำร่อง
- การจัดอัตรากำลัง  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีได้บริหารกำลังคนโดยการเพิ่มอัตรากำลังใหม่แต่อย่างใด จะใช้วิธีเกลี้ยอัตรากำลังไปยังภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่า

#### 4.3.4 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา แล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

(ก) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มต่างให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่มีต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ แม้ว่าส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจะสังกัดราชการฝ่ายนิติบัญญัติแต่ก็ถือเป็นส่วนราชการภาครัฐเช่นเดียวกัน ดังนั้น เมื่อมีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศซึ่งเป็นการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการระดับชาติ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจึงจำเป็นต้องนำกรอบแนวทางดังกล่าวมาถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการภาครัฐทั้งราชการฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จากความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศดังกล่าวข้างต้น ส่วนราชการภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งได้กำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สำคัญไว้หลายประการเพื่อให้ส่วนราชการนำไปบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ

(ข) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มต่างให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

1) เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ ได้กำหนดทิศทางการบริหารประเทศโดยมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐเพื่อเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้มุ่งเน้นการเป็น Smart Parliament เพื่อรองรับอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ ซึ่งเป็นอาคารขนาดใหญ่และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ในอนาคตที่อาคารรัฐสภาแห่งใหม่” รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา “พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล”

2) คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ คนดี คนเก่ง และคนมีคุณภาพ ซึ่งหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่มุ่งเน้นการสร้างคนดี คนเก่ง และ คนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปราม การทุจริตมุ่งเน้นในส่วนของการสร้างคนดีมากกว่าคนเก่ง กล่าวคือ ในอดีตมักจะสร้างคนเก่งมากกว่า คนดี แต่บริบทในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมองว่าหากเป็นคนดีสามารถสร้างให้เป็นคนเก่งได้ ในขณะที่หากเป็นคนเก่งไม่สามารถสร้างให้เป็นคนดีได้ ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและ แผนการปฏิรูปประเทศ จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัด ในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม”

3) โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศกำหนดเป้าหมาย ที่มุ่งเน้นการกำหนดโครงสร้างภาครัฐให้มีขนาดกะทัดรัด สามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีขนาดกำลังคนที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง ดังนั้น

แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การจัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง โดยนำหลักการ Agile Organization มาใช้” กล่าวคือ เป็นการจัดกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจ (Mission) เพื่อปฏิบัติงานรองรับภารกิจในแต่ละด้านที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามปริมาณงาน หรือความสำคัญของแต่ละภารกิจ

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สรุปผลการศึกษาในแต่ละวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

##### 5.1.1 ขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ

เมื่อพิจารณาแนวโน้มกำลังคนภาครัฐในภาพรวมของข้าราชการทุกประเภท ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2559 พบว่า ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เช่น ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ข้าราชการรัฐสภาสามัญและข้าราชการประเภทอื่น เช่น ข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อัยการ ตุลาการ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาแนวโน้มค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐในภาพรวมของข้าราชการทุกประเภท ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐซึ่งรวมงบบุคลากรและค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งแฝงอยู่ในงบประมาณหมวดต่าง ๆ จะมีสัดส่วนงบบุคลากรต่องบประมาณแผ่นดินอยู่ที่ประมาณร้อยละ 47-53 ซึ่งยังไม่มีแนวโน้มลดลงแต่อย่างใด

##### 5.1.2 ภารกิจของรัฐสภาและภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

เมื่อพิจารณาภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พบว่า ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่เปลี่ยนแปลงไปประการสำคัญ คือ ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติงานรองรับภารกิจตามมาตรา 77 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและการปฏิรูปการตรากฎหมายของประเทศ โดยเฉพาะในส่วนของการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อประกอบการตรากฎหมาย และภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรองรับหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ซึ่งถือเป็นภารกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เตรียมพร้อมรองรับกับภารกิจของ

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานรองรับภารกิจของรัฐสภาในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

### 5.1.3 แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3 ประเด็น ดังนี้

#### (ก) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะด้านดิจิทัล

เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ประเด็นที่ 4 กำหนดให้ภาครัฐจะต้องมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ 2 กำหนดให้ระบบข้อมูลภาครัฐจะต้องมีมาตรฐาน ทันสมัยและเชื่อมโยงกับการก้าวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้มุ่งเน้นการเป็น Smart Parliament เพื่อรองรับอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ซึ่งเป็นอาคารขนาดใหญ่ และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศจึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในอนาคตที่อาคารรัฐสภาแห่งใหม่” รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา “พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 5

ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 (การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ)	แผนการปฏิรูปประเทศ (ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน)	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b></p> <p>ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p>	<p><b>เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 2</b></p> <p>ระบบข้อมูลภาครัฐมีมาตรฐานทันสมัยและเชื่อมโยงกัน ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล</p>	<p><b>ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะด้านดิจิทัล</b></p> <p>เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ ได้กำหนดทิศทางการบริหารประเทศโดยมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐเพื่อเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้มุ่งเน้นการเป็น Smart Parliament เพื่อรองรับอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ซึ่งเป็นอาคารขนาดใหญ่ และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศจึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในอนาคตที่อาคารรัฐสภาแห่งใหม่” รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา “พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล”</p>

ตารางที่ 5 ตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(ข) คนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ คนดี คนเก่ง และคนมีคุณภาพ ซึ่งหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ประเด็นที่ 5 และ 6 ซึ่งกำหนดให้บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส ปลอดภัยและประพฤติมิชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ 5 ที่กำหนดให้ระบบบริหารงานบุคคลจะต้องสามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ประกอบกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมุ่งเน้นในส่วนของการสร้างคนดีมากกว่าคนเก่ง กล่าวคือ ในอดีตมักจะสร้างคนเก่งมากกว่าคนดี แต่บริบทในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมองว่า หากเป็นคนดีสามารถสร้างให้เป็นคนเก่งได้ ในขณะที่หากเป็นคนเก่งไม่สามารถสร้างให้เป็นคนดีได้ ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม” ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 6

<p style="text-align: center;"><b>ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6</b> <b>(การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>แผนการปฏิรูปประเทศ</b> <b>(ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)</b></p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 และ 6</b></p> <p>- <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b></p> <p>บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>- <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6</b></p> <p>ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยทุจริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนละอายต่อการทุจริต ประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูล การทุจริตและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่น</p>	<p><b>เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5</b></p> <p>ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐได้</p>	<p><b>คนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม</b></p> <p>คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ คนดี คนเก่ง และคนมีคุณภาพ ซึ่งหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่มุ่งเน้นการสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มุ่งเน้นในส่วนของการสร้างคนดีมากกว่าคนเก่ง กล่าวคือ ในอดีตมักจะสร้างคนเก่งมากกว่าคนดี แต่บริบทในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมองว่าหากเป็นคนดีสามารถสร้างให้เป็นคนเก่งได้ ในขณะที่หากเป็นคนเก่งไม่สามารถสร้างให้เป็นคนดีได้ ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม”</p>

ตารางที่ 6 ตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เกี่ยวกับการสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

(ค) การจัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง ตามหลักการ Agile Organization

โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ประเด็นที่ 3 มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ประกอบกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ 3 และ 4 มุ่งเน้นให้โครงสร้างภาครัฐมีขนาดกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็ว ระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้ง กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและ แผนการปฏิรูปประเทศจึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การจัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง โดยนำ หลักการ Agile Organization มาใช้” กล่าวคือ เป็นการจัดกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจ (Mission) เพื่อปฏิบัติงานรองรับภารกิจในแต่ละด้านที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามปริมาณงาน หรือความสำคัญ ของแต่ละภารกิจ ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 7

ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 (การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ)	แผนการปฏิรูปประเทศ (ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน)	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจที่สำคัญและการกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง</p>	<p>เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3 และ 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3 โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง</li> <li>- เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 4 กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ</li> </ul>	<p>การจัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง ตามหลักการ Agile Organization โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นการกำหนดโครงสร้างภาครัฐให้มีขนาดกะทัดรัด สามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีขนาดกำลังคนที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง ดังนั้น แนวทางหรือทิศทางประการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ จึงควรมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “การจัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง โดยนำหลักการ Agile Organization มาใช้” กล่าวคือ เป็นการจัดกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจ (Mission) เพื่อปฏิบัติงานรองรับภารกิจในแต่ละด้านที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามปริมาณงาน หรือความสำคัญของแต่ละภารกิจ</p>

ตารางที่ 7 ตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เกี่ยวกับการจัดกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง โดยนำหลักการ Agile Organization มาใช้

ทั้งนี้ จากผลสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก ปรากฏว่า ข้อเสนอแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ประเด็น ดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) และมาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565) ที่ ก.ร. กำหนดไว้ในปัจจุบันอยู่แล้ว ดังนี้

#### 1) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565)

1.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล

1.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

1.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูงและนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2) มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565)

2.1) นโยบายที่ 1 นโยบายไม่กำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่

2.2) นโยบายที่ 2 นโยบายกำหนดสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายบุคลากร

2.3) นโยบายที่ 3 นโยบายทดแทนอัตรารว่างจากผลการเกษียณอายุราชการ

2.4) นโยบายที่ 4 นโยบายดึงดูด รักษาและพัฒนากำลังคนคุณภาพ

2.5) นโยบายที่ 5 นโยบายสร้างและพัฒนากำลังคนไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

2.6) นโยบายที่ 6 นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้

กำลังคน

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศในแต่ละประเด็น ดังนี้

### 5.2.1 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(ก) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล โดยควรดำเนินการสร้างกรอบความคิด (Mindset) และสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภายังควรกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลในการไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล

(ข) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรสร้างเสริมผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล โดยควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับขีดความสามารถและทักษะดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล

(ค) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล โดยควรดำเนินการสร้างมาตรการหรือแนวทางเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีการปรับตัวให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(ง) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรสร้างและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัลอย่างยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็น Smart Parliament และรัฐบาลดิจิทัล โดยควรดำเนินการสร้างและพัฒนา รูปแบบและวิธีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งแบบ Online และในห้องเรียน เพื่อยกระดับมาตรฐานทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

### 5.2.2 การสร้างคนดี คนเก่ง และคนที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

(ก) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการให้มีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมและวินัยข้าราชการ โดยควรดำเนินการรณรงค์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานภายใต้หลักคุณธรรม จริยธรรมและวินัยข้าราชการ

(ข) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้สามารถสรรหากำลังคนที่มีทักษะ สมรรถนะตรงกับความต้องการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา โดยควรดำเนินการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สามารถดึงดูดกำลังคนที่มีคุณภาพเข้าสู่ราชการฝ่ายรัฐสภา

### 5.2.3 การจัดทำกำลังคนและการใช้ตำแหน่ง โดยนำหลักการ Agile Organization มาใช้

(ก) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของส่วนราชการ โดยควรดำเนินการทบทวนบทบาท ภารกิจของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับภารกิจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภานอกจากนี้ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภายังต้องศึกษา วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและความประหยัด

(ข) ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรส่งเสริมการจ้างงานด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการ เพื่อลดภาระผูกพันค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคลากร โดยควรดำเนินการปรับปรุงระบบการจ้างงานโดยปรับเปลี่ยนเป็นจัดจ้างพนักงานราชการหรือพนักงานจ้างเหมาบริการ (Outsource) เพื่อทดแทนการจัดจ้างข้าราชการซึ่งจะใช้งบบุคลากรซึ่งเป็นงบประมาณที่เป็นภาระผูกพันเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรปรับปรุงระบบการจ้างงานรูปแบบอื่นให้มีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดจ้างพนักงานราชการ โดยการปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อจูงใจให้ได้ คนดี คนเก่ง เข้ามาในระบบราชการฝ่ายรัฐสภา และปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการให้มีความเข้มข้นและเป็นรูปธรรม รวมทั้งพัฒนาขีดสมรรถนะของพนักงานราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

- วรเดช จันทรศร. (2551). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บริษัทพรทิทวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). ประกาศสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เรื่อง แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564. 22 พฤษภาคม 2560.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2559) ประกาศสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เรื่อง แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2560 – 2564 และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2561 – 2564 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 3 ตุลาคม 2559.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). หนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ 86/2560 (ว 27) เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565). 20 กันยายน 2560.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2561). หนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ 43/2561 (ว 11) เรื่อง มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา รัฐสภา (พ.ศ. 2561 – 2565). 24 พฤษภาคม 2561.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2556). คู่มือแนวทางการวางแผน และบริหารกำลังคนสำหรับส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ

### บทความใน E-Journal

- จური วิจิตรวาทการ และวาสนา พงศาปาน. (มกราคม – เมษายน 2561). การทำความเข้าใจองค์การมหาชนในประเทศไทย (Understanding Public Organizations in Thailand : An Exploratory Study). หน้า 987.

### ราชกิจจานุเบกษา

- “ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ” (6 เมษายน 2561). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 24 ก.

“พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560” (31 กรกฎาคม 2560).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนที่ 79 ก.

“ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)” (13 ตุลาคม 2561) ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอน 82 ก.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560” (6 เมษายน 2560). ราชกิจจานุเบกษา,  
เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

23 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. กองวิชาการและแผนงาน กระทรวงมหาดไทย.

สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562. จาก

<https://multi.dopa.go.th/tspd/news/cate9/view53>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

“แนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ”

ประวัติผู้สัมภาษณ์
ชื่อ - นามสกุล .....
ตำแหน่ง .....
ประสบการณ์ .....
คำถามส่วนที่ 1
<p>ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ</p> <p>❖ ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศมีความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐและส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร</p>
คำถามส่วนที่ 2
<p>ส่วนที่ 2 : ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ</p> <p>❖ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรกำหนดแนวทางบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไร เพื่อให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ</p>

ภาคผนวก ข

สรุปบทสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

**บทสัมภาษณ์**  
**นายมนตรี กาญจนจิตรรา**  
**(กรรมการข้าราชการรัฐสภา)**

---

**ผู้สัมภาษณ์ :** อันนี้ก็จะ เป็นแบบสัมภาษณ์ในหัวข้อที่จะทำ IS เรื่องแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศคะ ในฐานะที่ท่านมนตรีเป็น ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ และในอดีตประสบการณ์ที่ผ่านมาท่านก็เคยเป็นอดีตเลขาธิการ ก.พ. ซึ่งก็อยู่ในแวดวงของ HR ที่นี้ดิฉันเลยอยากจะขอเป็นความรู้และเป็นข้อเสนอแนะในแต่ละประเด็น โดยเฉพาะในส่วนที่จะเอาในเรื่องของการบริหารกำลังคนมาใช้ให้มัน Apply กันกับในเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศคะ

ประเด็นแรกดิฉันจะขออนุญาตถามความคิดเห็นท่านเกี่ยวกับเรื่องว่า แผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่มีความสำคัญกับการบริหารกำลังคนภาครัฐและทั้งในส่วนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในความเห็นของท่านคะ อยากจะขอความเห็นท่านประเด็นนี้คะ

**นายมนตรี กาญจนจิตรรา :** ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจก่อนว่างานด้าน HR มันเป็นงานสนับสนุน ถ้าเมื่อเทียบเคียงประเทศชาติเป็นบริษัทใหญ่ ๆ สักแห่งหนึ่ง งาน HR มันก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทนั้น อย่างแรกผมต้องทำความเข้าใจก่อนว่าประเทศชาติเป็นอย่างนี้ด้วยตัวยุทธศาสตร์ที่เขาวางไว้ ยุทธศาสตร์ 20 ปีนะครับ เขามีเป้าหมายอย่างไร การนำพาประเทศชาติไปสู่ความทันสมัย นำไปสู่ Digital Thailand 4.0 หรืออะไรก็ตาม ฉะนั้นคุณควรต้องไปดูยุทธศาสตร์ชาติเขากล่าวถึงเรื่องอะไรบ้าง เมื่อยุทธศาสตร์ชาติเขาให้จุดเน้น Focus ในเรื่องอะไร สมมุติตัวอย่างก็แล้วกันเมื่อพูดไปแล้วเท่าที่พอจำได้นะครับ การไปสู่ Digital Thailand 4.0 หรือในอนาคตกว่าจะถึงแผน 20 ปีในปีท้าย ๆ มันอาจจะกลายเป็น 5.0 6.0 อะไรก็แล้วแต่นะครับ สิ่งเหล่านี้มันเป็นสิ่งที่มันเป็นเป้าหมายของยุทธศาสตร์ การจัดสรรเรื่องของยุทธศาสตร์กำลังคนก็ดี การบริหารทรัพยากรบุคคลก็ดีจะเรียกว่าอะไรก็แล้วแต่ มันต้องสนับสนุนเป้าหมายของประเทศหรือเป้าหมายของบริษัทที่สุดแล้วแต่ ฉะนั้นตัวยุทธศาสตร์ด้านแผนกำลังคนภาครัฐมันไม่ได้ยืดหยุ่น ๆ ของมันอยู่โดด ๆ ไม่ได้ มันจะต้องเป็นส่วนที่สนับสนุนตัวเป้าหมายหลักหรือยุทธศาสตร์หลักของประเทศนะครับ ฉะนั้นถ้าเมื่อทำความเข้าใจตรงนี้เสียก่อนก็ต้องไปดู Cascade มันมาจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมไปถึงยุทธศาสตร์ของรัฐสภามันมีสาระสำคัญอะไรบ้าง จากสาระสำคัญตัวนั้นที่เราทำยุทธศาสตร์ของรัฐสภา 20 ปี ที่ล่อตามยุทธศาสตร์ชาติ จะเป็นตัวตั้งในการที่จะไปคิดเรื่องของ

ยุทธศาสตร์ทางด้านกำลังคนของสภา ฉะนั้นคำถามที่ถามมานี้อาจจะไม่ใช่คำถามที่ผมจะตอบได้ แต่เป็นคำถามที่ผมจะตั้งคำถามถามกลับไปว่าคุณต้องไปตอบเรื่องนี้ก่อน

**ผู้สัมภาษณ์ :** ก็คือเราต้องไปดูในเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติ เราสกัดมาว่าส่วนไหนที่จะเอามา เพื่อจะเอามาปรับใช้มา Match กันกับของทางสภา

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** อย่างที่พอจำได้เรื่องของ Digital Thailand 4.0 รัฐสภา ก็ทำเรื่องนี้

**ผู้สัมภาษณ์ :** ใช่ค่ะ รัฐสภาก็มีตัวมาตรการของเราและมีนโยบายอันหนึ่งเป็นเรื่องนี้เลย โดยเฉพาะ

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** ฉะนั้นมันก็ต้องทำเรื่องแผนกำลังคนให้มันสอดคล้อง อันไหนที่ไม่สอดคล้องก็ต้องปรับแก้ หลาย ๆ เรื่องของทางสภาบางครั้งในความรู้สึกผมมันยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องยุทธศาสตร์เท่าที่ควร หลาย ๆ เรื่องมัน Stand Alone มันอยู่โดด ๆ ของมันเอง ซึ่งผมว่าไม่ใช่

**ผู้สัมภาษณ์ :** เพราะว่ามันควรจะต้องเหมือนมีจุดเชื่อมโยง

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** ด้าน HR เป็นตัว Support ยุทธศาสตร์ เราไม่ใช่ตัวนำ ยุทธศาสตร์สมมติเขาบอกถ้าจะสู่ Digital Thailand 4.0 อย่างที่เราเคยอภิปรายในที่ประชุม สิ่งที่เราจะต้องทราบก่อนอย่างอื่นคือแผน ก็คือด้าน IT ทางด้าน Digital ของรัฐสภาจะอย่างไร สมมุติตัวอย่างอีกหน่อยเขาบอกว่ารัฐสภาจะใช้ระบบ Digital AI หมดเลย ตั้งแต่การเข้าออกสถานที่ทำงาน เข้าออกตึก ไม่ว่าจะใช้เรื่องของการจดรายงานการประชุม การจัดประชุม การออกวาระ การนับคะแนนเสียง การบันทึกหรืออะไรก็ตามที่ เขาบอกจะใช้ Digital หมด แต่เรายังคงขวเลข

**ผู้สัมภาษณ์ :** เรายังคงยึดแบบเดิม ๆ

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** เรายังคงตำรวจสภาเยอะเยอะไปหมดอย่างนี้ อย่างนี้คือมันไม่สอดคล้อง

**ผู้สัมภาษณ์ :** คือต้องปรับทั้งกระบวนการแล้วก็วิธีการทำงานใหม่ ๆ คือต้องดูทั้งยุทธศาสตร์ในภาพรวมที่ตอนนี้เขามีการมุ่งเน้นในเรื่องของเราจะปรับเป็นรัฐบาลดิจิทัลเอาเข้ามาปรับใช้ อย่างปัจจุบันอย่างนี้เห็นชัด ๆ คือรัฐสภาใหม่เราใหญ่มากเลย ถ้าเรายังมุ่งเน้น สมมุติถ้าอย่างที่ท่านบอกตำรวจรัฐสภา พื้นที่ขนาดนี้

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** เคยบอกหลายครั้งแล้วว่าอยากให้ไปดูงาน ที่ผมเคยดูมาแล้วและผมคิดว่าเป็นตัวอย่างที่ดีได้มีอยู่ 2 ที่ คือที่เกาหลีกับที่อเมริกา ที่อเมริกาพื้นที่เขาก็ใหญ่ แต่แทบจะไม่เห็นคน-เขาใช้กล้องวงจรปิดและเขาก็คุมด้วย Control Center ซึ่งเท่าที่เคยทราบอย่างงู ๆ ปลา ๆ นะครับ ก็คือ Control Center เขา Detect เขาสามารถจะ Control เปิด ปิด เป็นห้องนิรภัย

เปิดอะไรก็ตามได้ทุกอย่างโดยที่เราไม่ได้ใช้คนที่จะต้องมานั่งเฝ้ายาม ที่จะต้องมานั่งอะไรอีกต่อไป หรืออย่างที่เราเห็น หรืออย่างที่เราเห็นอย่างนี้ เขาใช้ Face Detection ถ้าเผื่อคนไหนที่ไม่ได้อยู่ในระบบข้อมูล โผล่หน้ามาในจุดที่เขาหวงห้ามทุกอย่าง Alert หมด อาจจะมีเสียงสัญญาณเตือน อาจจะมีการล็อกประตู หรืออะไรก็ตามที่ มันไม่ได้ใช้ตำรวจเดินยามอีกต่อไปแล้ว สิ่งอันนี้คือมันต้องเปลี่ยน แทนที่เราจะไป Recruit ตำรวจเยอะแยะไปหมด อาจจะมีตำรวจที่เป็น Special Force จริง ๆ และมีอยู่จำนวนหนึ่งที่คอยไประงับเหตุ แต่ไม่ใช่ยืนยาม เพราะการยืนยามมันถูกเปลี่ยนเป็นระบบ อันนี้คือตัวอย่าง ตัวแผนกำลังคนที่ต้องมาคิดใหม่ ตำรวจที่จะต้องไปเป็น Special Force ที่ว่านี้ อาจจะไม่ใช้ตำรวจที่ไม่ได้ถูกฝึก ต้องกลายเป็นตำรวจที่ถูกฝึกในเรื่องของยุทธวิธีของมัน หรือคนที่ทำเรื่อง รปภ. เรื่องอะไรก็ตาม แทนที่จะต้องเป็นตำรวจที่ติดยศหรือในส่วนเรื่องกำลังกายอย่างเดียว อาจจะต้องมีคนที่ทำโปรแกรมพวกนี้ คุณโปรแกรม คุณห้อง Control ได้ กลายเป็น Programmer อีกคนหนึ่ง แต่เชี่ยวชาญในเรื่องของระบบรักษาความปลอดภัย

**ผู้สัมภาษณ์ :** คือจริง ๆ เราต้องปรับเป็นหลักในเรื่องของกระบวนการ อันดับแรกก็คือ น่าจะเป็นปรับกระบวนการแนวคิดให้มันสอดคล้อง

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** หรืออย่างต่อไปถ้าเผื่อบอกว่าเราจะใช้ระบบรัฐสภา ดิจิทัล คนที่น่าจะสำคัญมาก ๆ ไม่ใช่เจ้าพนักงานขเลขนะครับ แต่เป็นคนที่คุณโปรแกรม ถ้าเผื่อโปรแกรมมันรวมก็สามารถแก้ได้ เหมือนพัฒนาโปรแกรมจนกระทั่งมันแม่นยำ จับเสียงคนที่พูดเพี้ยนบ้าง เสียงสูง เสียงต่ำอะไรก็ตาม ถอดเทปได้ตรง 100 เปอร์เซ็นต์หรือใกล้เคียง 100 เปอร์เซ็นต์อย่างนี้ คนจะมาทำเป็น Editor เท่านั้น จับเรียบเรียงวรรคตอน ย่อหน้าหรืออะไรเท่านั้น

**ผู้สัมภาษณ์ :** เพราะช่วงแรกเหมือนโปรแกรมที่เขาบอก Speech to Text มันอาจจะยังไม่เสถียร แต่ถ้าเรามีการพัฒนาที่ตรงนี้เข้ามาใช้ 1 อย่างปัญหาทุกวันนี้ที่มีก็อย่างเช่น หากคนไม่ได้ไม่มีคนที่สอนแล้วอะไรแบบนี้ ปัญหาตรงนี้ก็ไม่มี

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** ใช่ครับ ปัญหาทั้งหมดไป การ Recruit คนก็ดีกว่าพัฒนาคนที่ดี ก็จะเปลี่ยนแนวคิด ตัวแผนที่กำลังสัมภาษณ์ผมอยู่นี้มันก็ต้องเปลี่ยนตามพูดไปแล้วว่าพอใช้พวกนี้เยอะ ๆ คนก็จะน้อยลง คนก็จะเปลี่ยนคุณภาพ เปลี่ยน Competency ชุด Competency ที่ใช้ของเดิม เป็นชุดใหม่

**ผู้สัมภาษณ์ :** เพราะ Competency เดิมมันก็ต้องใช้เหมือนทักษะที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ แต่อันนี้มันก็ต้องปรับไปให้มันเข้ากันกับงานที่เราเปลี่ยนแปลงไป

**นายมนตรี กาญจนะจิตรา :** ค่าตอบแทนเดิม สมมุตินะครับ เราให้ค่าตอบแทน อาจจะมีอยู่ในระดับกลาง ๆ ให้เยอะมากเพราะคนเยอะมาก ของใหม่คนน้อยลงอาจจะปรับค่าตอบแทนในจำนวนงบประมาณเท่าเดิม อาจจะปรับสูงขึ้น ให้คนที่มีทักษะสูงความรู้สูง ๆ

ผู้สัมภาษณ์ : อันนี้ก็อาจจะเป็นวิธีหนึ่งเหมือนดึงคนที่เก่งเข้ามาในสภาของเรา

นายมนตรี กาญจนะจิตรา : นี่คือตัวอย่างทั้งหมดของคำถามที่น่าจะมีทั้งหมดนี้เป็นตัวอย่างให้ฟังครับ มากกว่าการตอบคำถามที่เป็นข้อ ๆ

ผู้สัมภาษณ์ : อย่างที่ท่านให้นี้ก็คือมันก็เป็นประโยชน์ ก็คือเป็นแนวทางที่เราจะเอาไปใช้กับการบริหารของทางสภา

นายมนตรี กาญจนะจิตรา : ทุกเรื่องครับ

ผู้สัมภาษณ์ : เป็นเหมือนในภาพทั้งหมดเลย

นายมนตรี กาญจนะจิตรา : ใช่ครับ จัดสรรอัตรากำลัง กำหนด Job Description Recruit คน พัฒนาคน ก็ต้องตามยุทธศาสตร์ของสภาด้วยครับ

ผู้สัมภาษณ์ : และอย่างไรก็ต้องไม่ทิ้งแนวอันใหญ่ของประเทศที่เขากำหนดไว้

นายมนตรี กาญจนะจิตรา : มันต้องมาด้วยกัน เพราะยุทธศาสตร์สุดท้ายมันก็ต้องลือตามยุทธศาสตร์ชาติ เรา Stand Alone ไม่ได้

ผู้สัมภาษณ์ : อย่างนั้นดิฉันขอขอบคุณท่านมากเลยนะคะ ให้เป็นความเห็นได้เอาไปปรับใช้เป็นผลการศึกษาในเรื่องที่ดิฉันทำค่ะ อาจจะเอาไปบริหารกำลังคนของสภาก็เป็นประโยชน์มากเลยคะ

นายมนตรี กาญจนะจิตรา : เป็นความรู้ค่ะจริง ๆ ไม่ใช่ความเห็นนะอันนี้เป็นความรู้

ผู้สัมภาษณ์ : เป็นความรู้ค่ะ ขอขอบคุณมากค่ะ

-----

**บทสัมภาษณ์**  
**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์**  
**(กรรมการข้าราชการรัฐสภา)**

-----

**ผู้สัมภาษณ์ :** ตอนนี้ก็คือเรียน นปส. ของสถาบันพระปกเกล้าแล้วก็ได้ทำ IS ในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ในประเด็นเรื่องเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ และทีนี้ในฐานะที่ท่านวีรวิทเป็น ก.ร. ดิฉันก็เลยอยากจะขอทราบแบ่งเป็นความเห็นและเป็นข้อเสนอแนะในฐานะที่ท่านเป็นกรรมการที่อยู่ในองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของทางสภาเรา เพื่อเป็นข้อมูลในเรื่องของการกำหนดเชิงนโยบาย ว่าทิศทางที่เราจะบริหารกำลังคนของทางสภาเราเพื่อให้สอดคล้องแล้วก็สนับสนุนท่านในส่วนของยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศค่ะ

ทีนี้ดิฉันจะขออนุญาตสัมภาษณ์เป็น 2 ประเด็นหลัก ๆ ค่ะ ในเรื่องแรกเป็นเรื่องความสำคัญอยากให้ท่านกล่าวถึงในเรื่องของความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศที่มีความสำคัญเกี่ยวกับด้านการบริหารกำลังคน อยากขอความเห็นจากท่านในเรื่องทางภาครัฐในภาพกว้าง ๆ และในส่วนของสภาค่ะ กับอีกประเด็นหนึ่งขอเป็นข้อเสนอแนะ Comment ของท่านในเรื่องที่จะเอาแนวทางอะไรบ้างที่จะมาสนับสนุนในเรื่องการบริหารกำลังคน ทั้งในส่วนเรื่องบริหารรัฐธรรมนุญตอนนี้ที่เปลี่ยนไปและให้สอดคล้องกับทางแผนปฏิรูปประเทศ ตอนนี้ก็จะมึนโยบายในเรื่องของลดขนาดกำลังคนและมีการบริหารให้เป็นคนดี คนเก่งอะไรแบบนี้ และมีความเป็นมืออาชีพค่ะ ก็เลยอยากจะขออนุญาตเรียนถามท่าน 2 ประเด็น โดยเริ่มจากประเด็นแรก เป็นเรื่องของความสำคัญของการบริหารคนที่มีต่อในเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศค่ะ

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** สิ่งสำคัญคือเราต้องเข้าใจว่ายุทธศาสตร์ชาติคือแนวทางในการที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญคือเรื่องของคน เรื่องของระบบงานและสภาพแวดล้อมที่เราต้องการให้เกิดขึ้น ทีนี้ในส่วนของรัฐสภาเอง ก.ร. ได้เตรียมการไว้ตั้งแต่ปี 2559 ในช่วงที่เราทำยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของสภาในช่วงที่ 3

**ผู้สัมภาษณ์ :** ฉบับที่ 3 ค่ะ

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** ฉบับที่ 3 เราก็เอาฐานข้อมูลจากยุทธศาสตร์ชาติที่ออกมา ในช่วงนั้นยังไม่มีแผนปฏิรูป แต่หลักการสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติที่ออกมาคือเขาต้องการคนดี คนเก่ง มีคุณภาพนะครับ ทีนี้คำว่า คุณภาพ นั้นเราก็มาตีความในเรื่องของสมรรถนะและเรื่องของการทำงานอย่างมืออาชีพ อันนี้ก็คือส่วนที่เราตีความ คนดีนั้นก็ถือเป็นคนที่เห็นประโยชน์

ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน คนเก่งก็คือมีความสามารถในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้ดี อันนี้คือภาพใหญ่ ๆ ที่ออกมา แต่ในส่วนของแผนปฏิรูป โดยเฉพาะแผนปฏิรูปด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งผมเป็นกรรมการอยู่ มันก็คล้าย ๆ กัน เพียงแต่ว่าเราต้องการคุณสมบัติอีกอันหนึ่ง นอกเหนือจากคำว่าคุณภาพ ที่เขียนคุณภาพเข้าไป เราใช้คำว่า คนดี คนเก่ง กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม เพราะฉะนั้นมันจะเพิ่มออกมา ถ้าถามว่าโดยหลักการของลักษณะข้าราชการนั้น จะไม่ต่างกัน คือต้องเป็นคนดี คนเก่ง และคำว่า คุณภาพ นั้น ก็ขึ้นอยู่กับการตีความตามบริบทของงานที่ออกมา อย่างของสภาเราก็มองในเรื่องของความสามารถในการทำงานและเรื่องของการทำงานอย่างมืออาชีพ ในส่วนของการปฏิรูปเรามองในเรื่องของการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยเฉพาะที่ผ่านมามีหลายครั้งที่คนนั้นไม่ทำตามหน้าที่ คือไม่ซื่อตรงนั้นละ เพราะฉะนั้นความซื่อตรงหรือ Integrity นี่ละคือตัวสำคัญที่จะต้องสร้างให้คน เกิดขึ้นกับคน Integrity นั้นเป็นเรื่องของการที่เราเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว แล้วก็หลักคิดที่จะทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม

ทีนี้ในส่วนประเด็นที่ว่าในยุทธศาสตร์ของสภาได้กำหนดแนวทางหลายอย่างเหมือนกันที่จะเป็นพื้นฐานของคน ก็คือเรื่องของ Competency Base ที่จะให้ทำตามตำแหน่งหน้าที่ได้ มีเส้นทางการเจริญก้าวหน้า มี Career Path ที่จะหมุนเวียน การหมุนเวียนด้วยในการที่จะสร้างความสามารถ เพราะสิ่งที่เรามองก็คือว่าคนที่ขึ้นมาเป็นระดับผู้บริหารนั้นจะต้องมี Career Path มีเส้นทางการรับราชการ ในสถานนั้นมีลักษณะหลายอย่าง หมายความว่าหลายวิชาชีพ ทั้งกฎหมาย รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง เยอะแยะไปหมด แต่เมื่อมาเป็นผู้บริหารจะต้องมองภาพใหญ่ขององค์กรได้ ในยุทธศาสตร์ขั้นที่ 3 นี้เราถึงได้พูดถึงเรื่องของการสร้าง Competency Base ก็คือตามสมรรถนะที่ตัวเองจะต้องดำรงตำแหน่ง และเรื่องของ Job Rotation คือการหมุนเวียนตำแหน่งกัน เพื่อให้คนมีความรู้ที่หลากหลายขึ้น ไม่ใช่รู้เฉพาะสายงานเดียว อันนี้คือหลักสำคัญ ๆ ที่เราวางไว้จะรับ แต่ในยุทธศาสตร์ของ ก.ร. ที่ออกมาเป็นเรื่องของการที่ทำให้คนนั้นเป็น Smart Parliament คือมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้ตามขีดความสามารถในระดับล่างก็อาจจะเป็นเรื่องในฐานะผู้ใช้และสามารถที่จะนำไปสู่แนวทางที่จะพัฒนาใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในการที่จะใช้การบริหาร อันนี้เป็นอุปกรณ์ประกอบเพิ่มอีกอันหนึ่ง ที่จะเป็น Smart Parliament หรือ 4.0 ตามรัฐบาลนะครับ ในเรื่องของความดี เราพยายามรณรงค์ให้คนนั้นเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม เราเสริมสร้างโดยมีโครงการเรื่องของจริยธรรมนำทีมงานเพื่อให้มีการตระหนักรู้ในเรื่องของการทำดีตั้งแต่เด็ก ๆ คือทุกคนรู้ว่าควรจะทำอะไรและไม่ควรจะทำอะไร โดยใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดระเบิดจากข้างในขึ้นมา การสร้างจิตสำนึกในเรื่องพวกนี้คือการบริหารงานสมัยใหม่ที่เรามองดูว่าจะทำให้คนมีคุณภาพนะครับ คือเป็นคนที่ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแล้วก็มีคุณภาพในการที่จะทำงานในฐานะ

ที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ อันนี้ก็เป็นหลักที่เราทำ ในส่วนของความดีนั้นเราก็จะพยายามให้เกิดพื้นฐานจากระดับล่างว่าข้างล่างนั้นต้องการความดีอะไร และมีวิธีการที่จะทำให้เกิดความดีในองค์กรระดับล่างระดับกลุ่มงานอย่างไร และขยายมาเป็นสำนักและเป็นขององค์กรใหญ่ก็คือของ ส.ผ. ส.ว. และในอนาคตก็อาจจะรวมเป็นของรัฐสภา อันนี้คือภาพรวมที่ทำทั้งหมด ที่นี่ยากจะถามอะไรในประเด็นไหนครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** อยากจะถามเพิ่มค่ะ ลักษณะเมื่อสักครู่นี้ท่านกล่าวก็คือเป็นลักษณะภาพรวม ที่นี้เหมือนคล้าย ๆ แบบข้อเสนอแนะหรือว่าเป็นเหมือนความคาดหวังของท่านในฐานะที่ท่านเป็น ก.ร. ตรงนี้ อยากทราบว่าในเมื่อเราก็คือต้องเดินไปตาม Road map เราก็คือกำหนดในเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ ที่นี้ท่านคิดว่าควรจะไปตรงจุดไหนที่เหมือนเป็นจุดเน้น ในเรื่องของการบริหารคนของเราเพื่อให้มันสอดคล้อง ถ้ามองว่ายังมีประเด็นไหนบ้างที่อาจจะขาดไปเพื่อสนับสนุนเหมือนอย่างในยุทธศาสตร์ HR ฉบับ 3 เราก็คือวางอยู่แล้วค่ะ แต่ท่านอาจจะมีส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตรงประเด็นไหนไหมอะไรอย่างนี้ เพื่อจะให้สอดคล้องกับทางแผนปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติค่ะ

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** สิ่งประเทศต้องการนี้ เราต้องการคนดีมากกว่าคนเก่ง คือในอดีตเรามักจะมองในเรื่องของคนเก่ง แต่ในยุคปัจจุบันนี้เราเริ่มมองที่คนดี เพราะว่าแนวคิดของการบริหารงานสมัยใหม่เขาบอกคนดีสามารถที่จะสร้างให้เป็นคนเก่งได้ แต่คนเก่งนั้นอาจจะไม่สามารถสร้างให้เป็นคนดีได้ เพราะว่าคุณธรรมสำคัญที่ในศตวรรษนี้คือเรื่องของ Integrity Integrity คือการที่คนนั้นมีสำนึกของการเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ตัดสินใจทุกอย่างบนพื้นฐานของส่วนรวม ละประโยชน์ส่วนตนหรือเสียสละในบางเรื่อง ซึ่งอันนี้เป็นตัวใหญ่ ถ้าคนคิดอย่างนี้แนวทางในการทำงานต่าง ๆ มันก็จะมุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราพยายามสร้างคนของเราให้มี Integrity สำคัญมากที่สุด และ Integrity นี้มันเป็นสิ่งที่เราจะต้องพยายามที่สร้างขึ้นเพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาและไว้วางใจของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยเฉพาะต่างประเทศ

**ผู้สัมภาษณ์ :** ไม่ได้มองถึงแค่ในแวดวงสภา

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** ใช่ครับ เพราะว่าคนเรานี่ เราอาจจะต้องไปสัมผัสกับต่างประเทศ ความน่าเชื่อถือ ศรัทธาและไว้วางใจ 3 คำนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องคำนึงไว้ การที่จะมีจุดยึดเหนี่ยวตรงนี้ได้ก็คือจะต้องมี Integrity Integrity นั้นแปลยากแต่จริง ๆ แล้วเป็นเรื่องของความซื่อตรง ซื่อตรงต่อหน้าที่ ซื่อตรงต่อบุคคลทั่วไปที่กำหนดไว้ในหลักราชการ อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของคำว่า Integrity มันอาจจะไม่ครอบคลุมทุกอัน แต่เมื่อซื่อตรงต่อหน้าที่แล้วเราก็จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จได้จากความดีที่ตัวเองมี จะเห็นว่าเป็นเหตุผลว่าทำไมต้องดีก่อน

เพราะถ้ามี Integrity แล้วงานมันจะสำเร็จได้ดีที่สุด อันต่อมาคือความซื่อตรงต่อบุคคลทั่วไป คือเรารักษาความมั่นสัญญาว่าจาสัตย์ที่เราได้ตกลงกับเขา ความน่าเชื่อถือมันก็เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการหรือไม่ว่าจะเป็นใคร ๆ ก็ตาม เมื่อเราได้ตกลงกับเขา ให้สัญญากับเขาแล้วนี่เราก็จะทำตามนั้น ด้วยความสามารถ 2 อย่างนี้คือสิ่งที่ทำให้คนมีความพึงพอใจแล้วก็อยากจะคบหาสมาคมกับเรา ในฐานะที่เราเป็นหน่วยงานของรัฐ เราก็จะสามารถที่จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับขององค์กรเรา ในตัวยุทธศาสตร์ชาติเองก็ต้องการอย่างนี้ละ ไม่ใช่เฉพาะร่างกายทางความสามารถเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของจิตใจ เราต้องมีจิตใจงามด้วย จิตใจงามก็คือเราเห็นประโยชน์คนอื่นเขาบ้าง อย่าเห็นแก่ตัวว่ากันสั้น ๆ ง่าย ๆ ส่วนมากคนของเราที่ผ่านมา เราไม่ได้ทำงานเพื่อตัวเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์กับเรา แต่จริง ๆ มันต้องถามว่าทำแล้วประเทศได้อะไร เพราะฉะนั้นแนวคิดของยุทธศาสตร์ชาติก็ดีหรือในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ของสภาก็จะมองไปที่จุดนั้น สืบเนื่องของการสร้างคนดี และสิ่งที่เราเพิ่มมาอีกอันหนึ่งในแผนปฏิรูปคือ การยับยั้งในสิ่งที่ถูกต้อง รู้ว่าผิดแล้วไม่ทำ ซึ่งอันนี้มันตรงกับทศพิธราชธรรมข้อสุดท้าย อวิโรธน รู้ว่าผิดแล้วไม่ทำ ไม่ใช่ที่เราโอนอ่อนหรือโอนเอียงไปในสิ่งที่ได้รับประโยชน์โดยที่ประเทศชาติเสียหาย

**ผู้สัมภาษณ์ :** ดิฉันขอถามเพิ่มเติมนะคะ นอกจากประเด็นที่เรามุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างคนดี นอกจากประเด็นในเรื่องนี้คะ ในเรื่องของความเป็นมืออาชีพ ที่ตอนนี้เรากำลังจะมีการสร้าง เรามีระเบียบแล้วเรื่องนักกฎหมายนิติบัญญัติ ดิฉันอยากจะสอบถามความเห็นท่านคะ

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** มันมีพื้นฐานจากความดีบุบ เขาก็จะเริ่มพัฒนาตัวเองให้เป็นมืออาชีพ คำว่า มืออาชีพ นั้น ก็คือทำงานในวิชาชีพของตัวเองได้มาตรฐานที่วิชาชีพกำหนด สมมุติว่าจะเป็นนักกฎหมาย มันต้องเป็นนักกฎหมายที่คนอื่นเขายอมรับ คือไม่ใช่เรายอมรับตัวเอง ถูกไหม คำว่า Professional มันมีอีกคำหนึ่งคือ มืออาชีพกับมืออาชีพ มืออาชีพก็คือหากินด้วยวิชาชีพนี้ แต่ที่เราต้องการคือคำว่า Professional ก็คือทำงานอย่างมืออาชีพ อย่างที่น่าเชื่อถือของคนในวิชาชีพนั้น ๆ สมมุติว่าเป็นนักกฎหมายนิติบัญญัติ เดินไปไหนคนเขาบอกนักกฎหมายสภาเยี่ยม เชื่อถือได้ ให้ความเห็นตรงประเด็นหมดเลย ไม่ใช่ว่าคุณมาจากไหนอะไรอย่างนี้ ไม่ใช่ เป็นคนที่จะต้องมีหลักคิดทางวิชาการไม่ใช่ว่าคิดตามอำเภอใจ คือต้องมีอ้างอิงเป็นหลักของเหตุและผล อันนี้ละคือตัวสำคัญที่เราต้องสร้างให้คนของเราเกิดขึ้น ไม่ใช่ว่าผมจำได้ว่ามันเป็นอย่างนั้นนะ มันไม่ใช่ มันต้องจำได้ เพราะอะไร มันต้องพูดด้วยเหตุผลว่าสิ่งที่เราจะต้องทำอย่างนี้เพราะอะไร และไม่ทำอันนี้เพราะอะไร จะเห็นว่าเรื่องแบบนี้มันโยงกลับมาถึงเรื่องที่ผมพูด เรื่องของคุณธรรม

**ผู้สัมภาษณ์ :** ก็คือมันมีความเชื่อมโยงกันหมด

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** มีความเชื่อมโยงกับสิ่งที่เราคิดว่าเราต้องเป็นคนที่มีภาษาอังกฤษเขาใช้คำว่า Logical Thinking การคิดอย่างมีตรรกะ อันนั้นก็คือหลักวิชาการที่สังคม

ยอมรับ ถ้าเราผิดตรรกะนั้นหมายถึงว่ามันเป็นตรรกะของตัวเองเรา แต่คนอื่นเขาไม่รับใช้ใหม่ ความเป็นมืออาชีพมันก็ไม่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นสรุปก็คือเรื่องความเป็นมืออาชีพนั้นก็คือการทำให้วิชาชีพของตนที่คนในชุมชนวิชาการหรือชุมชนในสังคมนั้นเขาเชื่อถือ ศรัทธาและไว้วางใจ ผมจะพูดบ่อยคำว่าเชื่อถือ ศรัทธาและไว้วางใจ นั่นแหละคือตัวสำคัญที่มีพื้นฐานมาจาก Integrity นี่ละ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ทางวิชาการอย่างมืออาชีพหรือการมีคุณธรรม จริยธรรม มันก็ต้องมาด้วยกันพร้อม ๆ กัน มันเหมือนหยินกับหยาง 2 อย่างมันต้องไปด้วยกัน ไม่ใช่ว่าคุณเก่งโดยไม่มีคุณธรรม มันก็ทำให้คนอื่นเขาเดือดร้อน เอาแต่ตัวรอดหมด ฉันทันทีถึงคนอื่นเลย ใครจะเดือดร้อนฉันไม่รู้ อย่างนี้มันก็ไม่ได้ แต่อันนี้มันเป็นปรัชญาณะครับ ไม่ใช่เกิดขึ้นตลอด สิ่งที่เราพยายามทำอยู่ขณะนี้ ในระดับชาติเองก็ตาม คือเราก็กังเชื่อที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 บอกว่าเราไม่สามารถทำให้คนทุกคนเป็นคนดีได้ สิ่งที่เราควรทำก็คือให้คนดีนั้นได้มีโอกาส วางมาตรการเพื่อไม่ให้คนไม่ดี ไม่สามารถเข้ามาสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจในการปกครอง บังคับบัญชา ใช้อำนาจรัฐได้ อันนี้เป็นหลักที่เราใช้ในรัฐธรรมนูญ มาตรา 76 พรรคสอง เขียนเรื่องของการใช้ระบบคุณธรรมในการแต่งตั้งข้าราชการ ได้ประเด็นหรือยังครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** ได้ค่ะ สรุปเลยนะค่ะ ก็คืออย่างที่ท่านบอกค่ะ เราก็กังต้องมีความรู้ทางวิชาการ ก็คืออย่างมืออาชีพ แนวที่เราจะบริหารคนของสภาเราเนี่ย นอกจากจะมีความรู้ทางวิชาการอย่างมืออาชีพ เราก็กังต้องบวกให้มีคุณธรรม จริยธรรม เข้าไปด้วย แนวหลัก ๆ ซึ่งมันก็จะสอดคล้องกันกับยุทธศาสตร์ชาติที่เขากำหนดไว้และแผนปฏิรูปประเทศ อันนี้คือเหมือนเป็นหัวใจหลัก ๆ ที่ทำคู่กัน 2 อย่าง ทั้งคนดีแล้วก็คนเก่ง ซึ่งมันจะต้องมาคู่กัน

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** ถามว่าอะไรเป็นสิ่งที่นำ เราก็กังต้องพยายามเน้นเรื่องความดีก่อน ถ้าดีแล้วทำให้เก่งได้ แต่เก่งแล้วไม่แน่ใจว่าจะดีหรือไม่ เพราะว่าคนเก่งมันจะเสียอยู่อย่างหนึ่งคือกลัวคนชนะ กลัวคนจะเก่งเท่า มันก็เลยกลายเป็นคนเห็นแก่ตัวก็คือขาดคุณธรรมตามมาเลย เพราะฉะนั้นเป็นตรรกะที่ทั่วโลกเขาใช้อยู่ ณ ขณะนี้ก็คือว่าเขาสร้างคนดีก่อน เพราะคนเก่งมันมักจะมิติดมาเลย ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีเหมือนตัว คือคนเก่งเหมือนคนวิ่งแข่ง ฉันต้องวิ่งเป็นที่ 1 ไม่ใช่คนตามหลัง แต่ถ้าคนดีก็จะมองว่าเขาไม่ทิ้งคนไว้ข้างหลัง เขาต้องดึงมาด้วย คนที่ไม่เก่งก็ช่วยกันเดี๋ยวนี้จะสอบอะไรไม่ใช่ว่าดีเพื่อนแล้วฉันสอบไม่ได้เลย มันต้องไม่คิดอย่างนั้น ต้องเปลี่ยนว่าต้องช่วยกันดี เราเก่งอยู่แล้วเราก็กังต้องช่วยเพื่อนให้เขาสามารถสอบได้ เสร็จแล้วคนที่ดีนั้นแหละจะได้ที่ 1 เพราะอะไรรู้ไหม

**ผู้สัมภาษณ์ :** เพราะว่าเหมือนเขาบทวน อ่าน

**พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ :** ใช่ครับ ได้จัดระเบียบทางความคิด

**ผู้สัมภาษณ์ :** เหมือน Group Study ที่เรามี

พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ : เพราะฉะนั้นถ้าเก่งและเป็นตัวเตอรืด้วยมันก็จะเก่งมากขึ้น แต่คนจะไม่คิดอย่างนั้น จะรู้ว่าเดี่ยวเขาจะเก่งเท่าทัน อันนี้ละคือความเห็นแก่ตัวหรือความไม่ตีมันก็จะเกิดขึ้น Integrity มันเกิดขึ้น ที่นี้ส่วนอื่น ๆ มันก็เป็นกระบวนการที่เราพยายามจะทำ การคัดเลือกคนเข้ามา การอบรม การทดลองราชการ 180 วันก็ว่ากันไป มีการประเมินส่วนต่าง ๆ อันนี้คือเครื่องมือในการที่จะทำให้เกิดขึ้น สิ่งทีในยุทธศาสตร์จะเน้น เน้นเรื่อง Competency Base เอาความสามารถเป็นตัวตั้ง ความสามารถนั้นผมย้ำนะครับ คือไม่ใช่สามารถทางวิชาการ ความสามารถในภาพรวมที่ทำงานให้สำเร็จ และเรื่องของความดีของคน การให้มีความรู้กว้างขึ้นโดยที่มี Job Rotation คือให้มีการปฏิสัมพันธ์กับคนมากขึ้นและมีเส้นทางการรับราชการที่ชัดเจน เพื่อสร้างคนสู่การเป็นผู้นำที่มีคุณภาพและคุณธรรม คุณภาพคืออะไรทราบไหมครับ คุณภาพแปลง่าย ๆ คือมาตรฐานตามที่ต้องการ สมมุติว่าเราต้องการมีคุณภาพและจะบอกว่าคนนี้มีคุณภาพได้อย่างไร มันก็อยู่ที่ว่าเราตั้งมาตรฐานว่าคนปฏิบัติการมีคุณภาพขนาดนี้ พอชำนาญการมีคุณภาพขนาดนี้ นั่นคือมาตรฐาน อันนี้ นอกเรื่องนะครับ

ผู้สัมภาษณ์ : วันนี้ต้องขอขอบคุณท่านมาก ๆ เลยค่ะ

พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ : แต่ผมว่าคุณดูจากตรงนี้ได้

ผู้สัมภาษณ์ : ตัวที่เป็นรายงานทีไปสัมภาษณ์

พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ : มันจะมีสาระที่ผมพูดเยอะพอสมควร

ผู้สัมภาษณ์ : ขอขอบคุณท่านมากเลยคะ

-----

**บทสัมภาษณ์**  
**นายสีมา สีมานันท์**  
**(ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)**

-----

**ผู้สัมภาษณ์ :** วันนี้ได้รับเกียรติจากท่านสีมา สีมานันท์ นะคะ ตอนนี้อยู่ที่ตึกเรียน นบส. อยู่ที่สถาบันพระปกเกล้าค่ะ ตอนนี้อยู่ที่ IS เป็นหัวข้อเรื่องแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ที่นี้ดิฉันก็เลยขออนุญาตสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้าน HR ท่านเคยเป็นอดีตเลขาธิการ ก.พ. มาก่อนและประกอบกับท่านเคยอยู่แควตงสภา คือเป็นทั้ง สนช. และเคยเป็นอดีต ก.ร. คือดิฉันอยากจะขอสัมภาษณ์ท่านประมาณ 2 ประเด็นหลัก ๆ ค่ะ

ประเด็นแรกเหมือนเป็นภาพรวมของยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศที่จะเอามาใช้ว่ามีความสำคัญอย่างไรกับการบริหารกำลังคนทั้งในภาครัฐในภาพรวมแล้วก็ในส่วนของการสังกัดรัฐสภาค่ะ ส่วนอีกประเด็นหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะ ว่าส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรจะนำแผนปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับด้าน HR เอามาเชื่อมโยงกับการบริหารกำลังคนของสภาอย่างไรบ้าง

ขอเริ่มที่ประเด็นแรก ท่านคิดว่าแผนปฏิรูปประเทศกับยุทธศาสตร์ชาติมีความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนอย่างไรบ้างคะ

**นายสีมา สีมานันท์ :** ก็ต้องบอกว่าแม้ว่าสำนักงานเลขาธิการสภาทั้ง 2 เป็นหน่วยงานของฝ่ายนิติบัญญัติ แต่ว่าในแง่ของความเป็นภาครัฐเราก็เป็นส่วนหนึ่งของภาครัฐ เพราะฉะนั้นเมื่อมีทิศทางใด ๆ ออกมา โดยเฉพาะเป็นระดับชาติ ก็คือมียุทธศาสตร์ชาติและมีแผนปฏิรูปประเทศซึ่งแยกออกเป็นด้าน ๆ แน่นนอนที่สุดละว่าเราก็ต้องเอาทั้ง 2 เรื่องนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและแผนปฏิรูปประเทศ โดยเฉพาะด้านการบริหารราชการแผ่นดินนะครับ มันมีอะไรอีกอันหนึ่งที่เขาบอกว่าให้สร้างความสมดุลระหว่างอะไรนี้ มันมีอยู่ คุณไปดูละกันนะครับ เพราะว่าเรื่องมันมีหลากหลายเขาก็แยกเป็นด้าน ๆ เราก็ดูด้านที่เกี่ยวข้องนะครับ และนอกจากนี้มันยังมีด้านอื่นที่เขาพูดและมันมากระทบภาครัฐ อย่างเช่น ด้านสังคม แผนปฏิรูปประเทศกระมังที่เขาประกาศล่วงหน้าไปก่อนว่าจะขยายอายุเกษียณเป็น 63 ปี นั่นเขาก็พูดเป็นคำรวม ๆ Across the board ไปนะครับ แต่ว่าเวลาจะทำจริงมันก็หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือองค์กรกลาง บริหารงานบุคคลก็ต้องมาดูว่าและคนที่เรากำลังดูแลอยู่ควรจะเกษียณตามนั้นหรืออย่างไร หรือว่าจะต้องมีวิธีการ อะไรอย่างนี้เป็นต้นนะครับ ที่พูดมานี้ก็หมายถึงว่ามีบทบัญญัติ มีทิศทาง แนวทางอะไรก็ตามในความเป็นหน่วยงานของรัฐสภา ต้องให้

ความสนใจแล้วก็เอามาเป็นโจทย์ เอามาเป็นตัวตั้งในการที่จะพัฒนาระบบด้าน HR ด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลเราให้สอดคล้องนะครับ ที่นี้สำหรับประเด็นเฉพาะของเราเองก็เป็นอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งอันนี้ ไม่ใช่ไปปล่อยบริหารไปวัน ๆ เป็น HR Operation ไม่ใช่อย่างนั้น เราเองก็ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลนะครับ ซึ่งขณะนี้ก็เป็นแผนที่ 3 แล้ว

**ผู้สัมภาษณ์ :** ฉบับที่ 3 แล้วค่ะ

**นายสีมา สีมานันท์ :** ฉบับที่ 3 แล้วนะครับ แผนที่ 3 ประมาณ 5 ปี เพราะฉะนั้น ผมคิดว่าอย่าไปทิ้งเสีย แม้ว่าจะมียุทธศาสตร์ชาติแล้วก็แผนปฏิบัติการอะไรต่าง ๆ ตามแผนปฏิรูป ประเทศมาที่หลัง แต่ว่ายุทธศาสตร์ของสภานะครับ ซึ่งผ่านความชอบของ ก.ร. ไปนี่ก็ควรจะต้องเป็นหลัก ในการบริหารของเราด้วยนะครับ ถ้าผมจำได้เราจะเน้นอยู่ 3 - 4 เรื่องเราจะเน้นเรื่องการมีระบบ บริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย มองอนาคตและแก้ปัญหาปัจจุบัน เช่น มองอนาคตก็เป็นเรื่องว่าจะ ทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีทันสมัยมาในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย จะพัฒนาคนของเราให้ตามทันโลก อย่าพูดว่าตามทันฝ่ายบริหารเลยเราควรจะนำเขาด้วยและเราทำได้ง่ายกว่า เพราะบุคลากรของทาง ฝ่ายนิติบัญญัติมีจำนวนไม่มากและเราก็มีแรงจูงใจ มีการเตรียมการอะไรต่าง ๆ มาก่อนแล้วที่จะดึงดูด คนดี คนเก่งเข้ามาอยู่กับเรา โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทนก็ดี เรื่องงานที่ทำหาย งานสภานี้ทำหาย นะครับ มันจะไปหางานแบบนี้ได้ที่ไหน มันก็มีที่เดียว ก็คือในฝ่ายนิติบัญญัติ งานออกกฎหมาย งานเกี่ยวกับการพิจารณาของกรรมาธิการ หรือแม้กระทั่งงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการสภาในต่างประเทศ ซึ่งมีไม่น้อยเลยที่เดียวที่จะร่วมกันทำงานเป็นความร่วมมือทั้งในระบบพหุภาคีและทวิภาคีประเทศต่อ ประเทศ เรามีความร่วมมือระหว่างรัฐสภา เสร็จแล้วยังเป็น Issue base ด้วย เช่นว่าเรื่องสตรีจะพัฒนา อย่างไรอะไรต่าง ๆ หมายความว่าเรามีทั้ง 2 ในเรื่องความสัมพันธ์หลายมิติ เพราะฉะนั้นงานสภาก็ต้อง ถือว่ามีความท้าทาย และความท้าทายอีกอันหนึ่งก็คือว่า Impact หรือผลกระทบของการทำงานของสภา เราอาจจะเป็นกลไก เป็นมือเป็นไม้ เป็นผู้ทำงานเพื่อสนองงานให้กับผู้แทนทั้ง ส.ส. และ ส.ว. แต่เรา นึกถึงผลของการทำงานสิ ผลของการทำงานก็คือการบริหาร การพัฒนาประเทศ การจะนำพา ประเทศให้เจริญรุ่งเรืองก็ได้หรือล่าช้ากว่าเขาก็ได้นะครับ เพราะฉะนั้นภาพลักษณ์จะดีหรือไม่ดี ฝ่ายประจำคือข้าราชการที่ ก.ร. ดูแลก็มีส่วนที่จะต้องสนับสนุนเรื่องภาพลักษณ์ของฝ่ายนิติบัญญัติ เรื่องประสิทธิภาพของฝ่ายนิติบัญญัติ เรื่องความทันสมัย โดยเฉพาะทางฝ่ายบริหารเขาใช้คำว่า Innovation ต้องมีนวัตกรรม Thailand 4.0 อะไรต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้สภาก็พูดมาก่อนทั้งนั้น เราอาจจะ พูดในถ้อยคำหรือในเทอมที่ต่างกัน เราอาจจะบอกว่า Smart Parliament อะไรต่าง ๆ ถ้าไปดูดี ๆ มันจะมีหัวข้ออยู่ในยุทธศาสตร์การทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ผมว่ามีครบถ้วนอยู่แล้ว ไปลอง ดูนะครับ ตอบคำถามแรกคือว่า ต้องให้ความสนใจกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องและบวกด้วยสิ่งที่เราได้วางยุทธศาสตร์ของเราเองในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติ

**ผู้สัมภาษณ์ :** ก็คือต้องมีทั้ง 2 อย่างประกอบกัน

**นายสีมา สีมานันท์ :** มีทั้ง 2 อย่างครับ เพราะอันหลังนี่มันก็เป็นเรื่องที่เรา X-ray ตัวเราเองและมองทิศทาง ซึ่งกว่าจะทำยุทธศาสตร์ HR ของสภามาก็มีการสอบถาม Need ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ของอดีตนักการเมืองคร่ำหวอดก็ไปถามมาแล้ว อยากเห็นสภาเป็นอย่างไร ถามเจ้าหน้าที่เองจะสร้างความเป็นมืออาชีพ ท่านเห็นด้วยไหม และท่านพร้อมไหมที่จะทำ และกรรมการ ก.ร. ก็เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาและศึกษา Best Practice ของนิติบัญญัติของหลายประเทศว่าอะไรคือประเด็นสำคัญในควมมีคุณภาพ ความมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นคำถามแรกหมายความว่า ไม่ใช่ทำงานไปวัน ๆ ต้องมีตัวนำนะครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** จากความสำคัญอันนั้นจะขอ อาจจะขอคำแนะนำจากท่านคะในเมื่อเรามีทั้งยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศแล้วก็ประกอบกับยุทธศาสตร์ HR ฉบับที่ 3 ของเรานี้คะ ที่นี้ส่วนราชการจะขอคำแนะนำจากท่าน ว่าส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรจะบริหารคนอย่างไร ให้มีความเชื่อมโยงแล้วก็สอดคล้องกับเรื่องเหล่านี้ ทั้งในเรื่องของตอนนี้เราก็มีรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ แล้วก็ในเรื่องของปรับกำลังคนให้สอดคล้องทั้งในส่วนของการกิจ ค่าตอบแทนหรือว่ารูปแบบของการจ้างงาน รวมทั้งเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และนอกจากนี้ก็จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาคนให้มีขีดสมรรถนะสูงแล้วก็มีความเป็นมืออาชีพแล้วก็รวมทั้งเมื่อสักครู่อย่างที่ท่านได้บอกคะว่าจะทำอะไรเราถึงจะสามารถแล้วก็ดึงดูดรักษาทั้งคนดี คนเก่ง ไว้ในสภาคะ อาจจะขอคำแนะนำตรงนี้คะ

**นายสีมา สีมานันท์ :** จากประสบการณ์ที่เคยเป็นกรรมการ ก.ร. มานะครับ ผมก็นึกว่ามีความจำเป็นที่ต้องรู้สภาพ ตรวจสอบสภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา นะครับ ถ้าเพื่อจะใช้เทคนิคหลัก ๆ ที่เรียกว่า SWOT จุดอ่อน จุดแข็ง เราอยู่ตรงไหน อะไรที่เป็นจุดแข็งรักษาเอาไว้และทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีก จุดอ่อนที่เราคิดว่าขาดไปแล้วก็ทำให้ไม่เกิดความเป็นมืออาชีพ อย่างนี้ต้องแก่นะครับ ผมก็เคยออกมาเป็น ส.ช. อยู่ มากกว่า 4 ปีแล้ว เพราะฉะนั้นก็เป็นหนึ่งในผู้รับบริการจากการทำงานของสภาทั้ง 2 นะครับ พูดถึงเรื่องจุดที่ควรปรับปรุงดีกว่านะครับ ผมเคยใช้คำว่า มืออาชีพ คำว่า มืออาชีพ ก็หมายความว่าทำงานโดยมีหลักวิชา มีความรู้ที่ทันสมัย ย้ำว่า ความรู้ที่ทันสมัย ไม่ใช่เอาความรู้เดิมมาแล้วก็ทำไปแบบเดิม ๆ นะครับ และยุคนี้ก็ต้องใช้เครื่องมือ เครื่องมือ เทคโนโลยีเข้ามา ข้อมูลต้องดี คำว่า Smart Parliament แปลว่า ใช้ข้อมูลเข้ามาในการบริหาร บริหารอะไร บริหารงานหลัก ๆ ของสภา เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่กรรมาธิการแต่ละด้าน กรรมาธิการเกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจ เกี่ยวกับคมนาคม เกี่ยวกับองค์กรตามรัฐธรรมนูญอะไรต่าง ๆ นี้ ข้อมูลที่จะใช้ในการพัฒนาถามว่าระบบข้อมูลเราเป็น Big Data เป็นข้อมูลที่มีการต่อท่อ มีวิธีการที่จะติดตามแล้วก็ข้อมูลหลักที่จะเอามาใช้ว่าสถานการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างไร นี่สภาต้องเน้นหมด นี่ก็คือพื้นฐานของสิ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดความเป็นมืออาชีพ 2. ความรู้ของคน บอกเมื่อสักครู่แล้วว่างานสภามีหลายสายงาน มีหลายสาขานะครับ ความรู้

ต้องทัน ความรู้ต้องพร้อมที่จะสนองงานให้กับสมาชิกได้ เราพูดกันถึงนักกฎหมายนิติบัญญัติ นั่นก็เป็นความพยายามอันหนึ่ง ถ้าระบบนี้ออกมา นักกฎหมายนิติบัญญัติมีความเชี่ยวชาญทั้งการร่างกฎหมาย ทั้งเรื่องการตีความกฎหมาย ทั้งเรื่องรูปแบบการใช้คำ ทุกวันนี้ที่เรายกตัวอย่างกันเสมอเวลามีถกแถลงกัน เรื่องถ้อยคำในมาตรานั้นมาตรานี้ ไม่ว่าจะในระดับกรรมการหรือระดับที่สภาใหญ่กำลังพิจารณาร่างกฎหมายอยู่นี้พอมมีปัญหาในเรื่องรูปแบบ เรื่องอะไรต่าง ๆ ถ้อยคำต่าง ๆ ก็จะถามกฤษฎีกา อันนี้เป็นตัวอย่างที่ยกเสมอ บอกว่าก็มันเป็นพระราชบัญญัติ เราเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เราเป็นเจ้าของเราเป็นปลายน้ำแล้วที่จะพ้นจากเราก็ไปประกาศแล้วนี่ คนอื่นเขาเป็นต้นน้ำ เขาขงมาจากกระทรวง ทบวง กรม แล้วก็มาผ่านตรงกลางน้ำก็คือรัฐบาล ซึ่งมีกฤษฎีกาเป็นเครื่องมือกลไกเป็นคนมีความรู้ในเชิงกฎหมาย แต่เรานี้ก็ควรจะมีความรู้ไม่น้อยไปกว่าเขา และอาจจะเป็น Authority ในการวางรูปแบบหรือกำหนดว่าถ้อยคำ เจาะใจอะไรต่าง ๆ ในการที่จะออกเป็นกฎหมาย เราควรยกระดับขึ้นมาได้ เคียงบ่าเคียงไหล่กับฝ่ายบริหาร มีสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาผมว่าตรงนี้เป็นสิ่งที่ทำลาย เพราะฉะนั้นถึงบอกว่าไปดูเสียว่ามันเป็นสิ่งที่เรียกว่าเป็นจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนาขึ้นมา ต้องทำให้มีศักยภาพที่จะเป็น Authority เป็นองค์อำนาจที่จะดูแลให้กฎหมายผ่านไปในฐานะเป็นปลายทางแล้ว ผ่านจากเราก็คือพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยแล้วนะครับ เป็นอย่างนั้น ประกาศใช้เป็นกฎหมายแล้ว เพราะฉะนั้นอันนี้ก็คือ 1 เรื่อง ที่คิดว่าเป็นจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง เมื่อสักครูบอกว่าอะไรที่ดีก็ไปรักษาไว้ ทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

จุดที่อ่อนด้อยก็ต้องไปทำกันมา แล้วก็เรื่องของ Smart Parliament ก็ตรงกับนโยบายอะไรอย่างที่ได้กล่าวแล้วนะครับ IT Literacy ต้องสูง หมายถึงว่าความรู้ที่คนจะมีและพึงใช้งานโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ดิจิทัลอะไรต่าง ๆ ใช้งานได้ คนรุ่นใหม่มีพื้นฐานจากการศึกษามาแล้ว แต่จะทำอย่างไรกับคนที่เข้ามาโดยที่พื้นฐานน้อยกว่า หรือคนรุ่นปลาย ๆ แล้ว อายุ 50 ปีอัพแล้ว เป็นอีกรุ่นหนึ่งแล้ว ที่จะทำให้เขามีความรู้ที่จะใช้งานให้พอเพียงได้อย่างไร และเราไม่ทิ้งใครไว้ว่าคนนี้ตกยุค เราไม่พูดคำนั้นนะครับ แต่หมายความว่าพัฒนาให้เหมาะสมกับ Generation ของบุคคลที่มีในองค์กร นี่ผมว่าอันนี้ก็เป็นเรื่องสำคัญและถ้าว่าไปมันมีอยู่แล้วในยุทธศาสตร์ แต่ว่าทำเนียบเสียให้ถูกและภาพลักษณ์สภาไทยเรามีส่วนไหม ลองนึกดูสิครับ เวลาเราไปดู YouTube เก่า ๆ และเห็นสมาชิกมีการประพฤติปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม ในฐานะที่เป็นผู้แทนของประชาชน ผู้แทนปวงชนอะไรต่าง ๆ ถามว่าเราเป็นหน่วยสนับสนุนเราก็ปล่อยให้เขาทำไปและบอกว่าเขาเหมือนกับเป็นนายเป็นนายทางการเมือง ในสภานี้มีนายทางการเมืองครั้งละ 750 คน อย่างนี้เป็นต้นนะครับ 2 สภา รวมกันอะไรต่าง ๆ ฝ่ายประจำมีบทบาทอะไรใหม่ที่จะช่วยสนับสนุนดูแล อันนี้ตั้งเป็นคำถามไว้อย่าถือว่าไม่ใช่หน้าที่ มันต้องเป็นหน้าที่เหมือนกัน และคุณก็ตั้งเรื่องเสนอไปที่ ก.ร. เสนอไปอะไรต่าง ๆ ทุกคนอยากเห็นน้ำดี อยากเห็นความเป็นมืออาชีพของฝ่ายการเมืองในสภานะครับ เพราะฉะนั้น

ต้องเอาใจใส่ ตรงนี้ผมเรียกว่า Soft side สิ่งทีละเอียดอ่อนของฝ่ายนิติบัญญัติ ในฐานะข้าราชการฝ่ายประจำต้องให้ความสนใจและดูแลว่าเราจะทำอะไรได้ ประมวลจริยธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมอยู่ในรัฐธรรมนูญทั้งนั้น มันมีตัวอ้างอิง ตัวที่จะมาเป็นโจทย์ทำได้ ขอให้จริงจังนะครับ เรามีประมวลจริยธรรมของข้าราชการของสภาทั้ง 2 ถามว่าประมวลจริยธรรมหรือว่ามาตรฐานทางจริยธรรมของสมาชิก แนนอนมีอยู่แล้วเพราะรัฐธรรมนูญบอกให้มี แต่การยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดแล้วก็ช่วยกันดูแลไม่ให้ทำอะไรที่ผิด ๆ ทำให้เสียภาพลักษณ์โดยรวม เราได้เอาใจใส่กันหรือไม่ นี่พูดในฐานะที่เคยนั่งอยู่ใน สนช. เราไม่ได้อยากเห็นใครที่แตกแถว ไม่ว่าจะเรื่องหาประโยชน์ หรือใช้อิทธิพลหรืออะไรต่าง ๆ นะครับ อย่างว่าแต่เรื่องมารยาทเลย มันรวมไปหมด เพราะฉะนั้นภาพลักษณ์สภาไทยจะดีมันก็ประกอบด้วย 1. นักการเมืองที่มาจากการเลือกตั้ง 2. ก็คือฝ่ายข้าราชการประจำที่จะเอาใจจริงจัง ดูแลสนับสนุน และตัวเองก็ดีด้วย แต่อย่าไปท้อถอยว่าเขาเป็นนาย ไม่ใช่ นะครับ ผมให้ความสำคัญอย่างนี้ ผมมองเรื่องใหญ่ ๆ Cover หรือยังครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** Cover แล้วค่ะ อันนี้ก็จะเป็นประโยชน์มากเลย ดิฉันต้องขอขอบคุณมาก ๆ เลยค่ะ

**นายสีมา สีมานันท์ :** เป็นมุมมองนะครับ แล้วก็อีกเรื่องที่ผมขอฝากไว้นะทบทวนการใช้ตำแหน่ง ใช้กำลังคน ตำแหน่งที่มีมันมากน้อยอย่างไร มันอาจจะมากในที่หนึ่ง ไม่พอในที่หนึ่ง แต่เรามีระบบการเกลี้ยไทม์ หมายความว่า การเกลี้ยที่ได้จริงนะครับ ไม่ใช่บอกว่าเกลี้ยแต่ไม่มีใครยอมเกลี้ยนะครับ 2. แนวคิดในการกำหนดตำแหน่งแบบเป็นห้องเป็นทับ สำนักนี้ให้มีเท่านี้ สำนักนั้นให้มีเท่านี้ อะไรนี้ ก็ให้มันคลายลงมาเป็นคล่องตัวหน่อยที่จะเคลื่อนย้ายได้ แม้ว่าจะมีคนนั่งอยู่นะ มีคนนั่งอยู่ในเก้าอี้นี้ อยู่สำนักนี้ แต่ว่างงานมันระดมอยู่ตรงโน้นอะไรอย่างนี้

**ผู้สัมภาษณ์ :** จริง ๆ ก็คือสามารถเหมือนยืมตัวมาช่วย

**นายสีมา สีมานันท์ :** มันมากกว่ายืมตัวครับ เปลี่ยนแปลงได้ ไม่ใช่ติดยึดตายไม่ได้ ติดยึดว่านี่สมบัติของฉันทือตำแหน่ง 50 ตำแหน่งที่ฉันทรงไว้ ต้องกอดไว้

**ผู้สัมภาษณ์ :** ทุกวันนี้ติดยึดหมดเลย

**นายสีมา สีมานันท์ :** คนไม่ติดยึดว่าฉันทำงานกับสำนักนี้ ฉันทรักสำนักนี้เพื่อนฉันอยู่ที่นี้ ฉันทไม่ไปไหน ฉันทจะรอขึ้นตรงนี้ ให้มองความเป็นองค์กรรวมของสภานะครับ แล้วก็ถึงคำที่เดี๋ยวนี้เขาไม่ได้เรียก Flexible Organization นะครับ Flexible แปลว่าอ่อนตัวใช้ใหม่ ปรับเปลี่ยนได้ เดี่ยวนี้มีคำใหม่ว่า Agile Organization แปลว่าเป็น Organization ที่ไม่ได้จับตัววางตาย มีการจัดกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจในเชิงที่เขาเรียกว่าเป็น Mission เพื่อทำงานด้านนั้นด้านนี้ โอเค มันอาจจะมิจานบางอย่างที่ต้องจับตัววางตาย เช่น งาน Routine งานประจำอะไรบางอย่าง อันนั้นก็ว่าไป แต่ว่างานหลัก ๆ ทั้งหลายมันเป็นงานที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปลักษณะไปตามความมากความน้อย

ความสำคัญ Mission สำคัญเข้ามา ต้องระดมคนมาทำได้อย่างนี้ เขาเรียก Agile Organization นะครับ ถ้าเป็นภาษาที่บางคนเอาไปใช้เขาเรียก Sandbox แปลว่ากล่องใส่ทราย คุณเอากรอบมาวางอย่างนี้ และเอาทรายใส่มันก็เป็น Sandbox คุณเอาของใส่ไปมันดูจมอยู่ในนั้นได้ เคลื่อนย้ายไปโน้นนี้ได้ Sandbox นะครับ ก็เป็นทฤษฎีอันหนึ่งที่เขาใช้ในการบริหาร โดยเฉพาะเขาทดลองเรื่องใหม่ ๆ โยกย้ายคน เปลี่ยนแปลงโน้นนี่ ปรับ Mission อะไรต่าง ๆ ปลดความติดยึดของใครของมัน ปลดความคิดที่ว่าฉันต้องอยู่ตรงนี้เท่านั้น ของบุคคล ปังเจกแต่ละคน เพราะฉะนั้นเรื่องใหม่ ๆ อย่างนี้อยากจะเอาเข้ามาเคียงคู่กับเรื่องของเทคโนโลยี เครื่องไม้เครื่องมือที่จะใช้นะครับ ที่ผมพูดมันอาจจะเยอะไปแต่จริง ๆ พูดอยู่ 2 - 3 เรื่องเท่านั้นละ

ผู้สัมภาษณ์ : ขอบคุณมาก ๆ ค่ะ

---

## บทสัมภาษณ์

นายณัฐกฤต วงศ์เจริญ

(ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร)

ผู้สัมภาษณ์ : ในฐานะที่ท่านที่ปรึกษานายณัฐกฤต วงศ์เจริญ เคยเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ก.ร. และอดีตเลขาธิการ อ.ก.ร. จัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ดิฉันจึงขออนุญาตสัมภาษณ์ท่านที่ปรึกษา 2 ประเด็น โดยในประเด็นแรกจะเป็นประเด็นเกี่ยวกับการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่มีความสำคัญในส่วนของการบริหารกำลังคนอย่างไร ส่วนประเด็นที่ 2 คือ จะขอคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากท่านที่ปรึกษาว่าส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรจะบริหารกำลังคนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

นายณัฐกฤต วงศ์เจริญ : ผมก็พูดเรื่องของข้อกำหนดยุทธศาสตร์ชาติมันก็เป็นเรื่องที่ต้องมี เพราะว่ามันเป็นเรื่องที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ มาตรา 65 ที่บอกว่าต้องมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตรงนี้มันจะเป็นเรื่องของข้อกำหนดวิสัยทัศน์ภายใต้ว่า ภายหลังจากสิ้นสุดแผนหรือภายในปี 2580 เราต้องการที่จะมีเรื่องของการบริหารกำลังคนภาครัฐไปในทิศทางใด ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องก็จะเกี่ยวข้องในเรื่องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ก็เป็นเรื่องของการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายก็คือว่ามองในเรื่องของการเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมกำหนดวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ปี 2580 ก็เป็นช่วงของศตวรรษที่ 21 นี้ละ เขาจะมองว่าคนดี คนเก่งและมีคุณภาพ คำนี้ก็คุ้นนะ มันก็จะคล้าย ๆ กับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของเรา

ผู้สัมภาษณ์ : ยุทธศาสตร์ HR มันก็จะสอดคล้องกันค่ะ

นายณัฐกฤต วงศ์เจริญ : เพราะฉะนั้นมันมีความสอดคล้อง ซึ่งยุทธศาสตร์ HR มันเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้ในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ก็คือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งทั้ง 2 องค์กร ก็จะอยู่ภายในสถาบันนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ ถามว่าทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพ คนดี คนเก่งตรงนี้สำคัญไหม สำคัญ เพราะว่าในภารกิจของเราก็มีภารกิจที่จะต้องสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ ในเรื่องของการตรากฎหมาย การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินและการให้ความเห็นชอบอย่างอื่น เพราะฉะนั้นเราจะต้องมีหน่วยธุรการที่เข้มแข็งและมีคุณภาพเพียงพอต่อการพัฒนา ซึ่งเรื่องนี้ในยุทธศาสตร์ HR ฉบับที่ 3 ซึ่งผมได้มีโอกาสเป็นประธานคณะกรรมการและเป็นเลขานุการของ อ.ก.ร. ก็ได้เอาเรื่องนี้เข้าไปพิจารณาประกอบโดยตลอด ซึ่งตอนนั้นยังเป็นร่างยุทธศาสตร์ชาติอยู่เลยนะครับ แต่ว่าพอเป็นยุทธศาสตร์ชาติก็ไม่ได้

แตกต่างกันนัก เมื่อเราพิจารณาจากยุทธศาสตร์ชาติจะเห็นว่าคนดี คนเก่ง มีคุณภาพในยุทธศาสตร์ที่ 3 จะพูดอยู่เรื่องหนึ่งก็คือในเรื่องของทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 เราก็เอาบรรจุไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ในแผน HR ของเรา ในเรื่องของการพัฒนาภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ภาษาอาเซียน รวมถึงภาษาอื่น ๆ ตามความสนใจเพื่อที่จะให้คนไทยที่เป็นข้าราชการที่ต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยธุรการมีความสามารถในการใช้ภาษาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ก็เป็นเรื่องของ Smart Parliament ตรงนี้เราก็ใส่เข้าไปด้วยในเรื่องการพัฒนา ถ้าพูดง่าย ๆ ก็คือทำอย่างไรที่จะให้เก่งคอมพิวเตอร์ เก่งภาษา ก็น่าจะเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 รวมกับในยุทธศาสตร์เราก็เอา Trend ในเรื่องของ HR ในศตวรรษที่ 21 มาด้วย จะเห็นอยู่ในเกริ่นว่าเราดูว่า 10 อย่างที่เป็นทักษะที่ต้องการมีอะไรบ้าง เป้าหมายที่ 2 คือเป้าหมายในยุทธศาสตร์ที่ 3 มี 3 ประการ คนดี คนเก่ง มีคุณภาพ อีกส่วนหนึ่งก็คือมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต เมื่อจับมาอยู่ในองค์กรก็เช่นเดียวกันว่าเราจะทำอย่างไรให้องค์กรของเรามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ก็เหมือนกับที่ผมให้สัมภาษณ์ไปเมื่อสักครู่นี้ ก็คือต้องวางแผนในเรื่องของการพัฒนา แต่ละคนควรมีแผนอย่างน้อย 3 ปีเป็นอย่างน้อย 5 ปีเป็นหลัก คือกำหนดแผนในการพัฒนาแต่ละช่วงว่าเราจะทำสลับอย่างไรให้คนได้มีโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึงที่เน้นคำว่า ทั่วถึง ผมไม่อยากจะพัฒนากระจุกและไม่ได้พัฒนากระจาย คือกระจุกอยู่เฉพาะคนบางส่วน คือใครที่ไปอบรมก็ไปอยู่เรื่อย คนที่ไม่เคยได้ไปเลย คนทำงานก็ไม่ได้ไป ไม่ได้รับการพัฒนา ต้องมีการกระจายเรื่องโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง จริงอยู่เรามีคนอยู่ 2,000 กว่าคน โอกาสที่จะพัฒนาให้ทั่วค่อนข้างยากแต่เราก็ต้องมีแผน ยิ่งถ้าเรามองทั้งองค์กร ทั้ง ส.ส. และ ส.ว. 4,000 กว่าคน ทำอย่างไรที่จะให้มีการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง อันนี้ก็เป็นเรื่องของยุทธศาสตร์ เพราะฉะนั้นเราเอาเรื่องตรงนี้มาเพื่อเอามาเขียนไว้ในยุทธศาสตร์ HR ฉบับที่ 3 ก็ก็จะมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในข้อนี้ อันนี้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 นะครับ ส่วนในยุทธศาสตร์ที่ 6 ในเรื่องของการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มันจะมีเป้าหมายอยู่ 4 ตัว เป้าหมายที่เกี่ยวข้องก็คือวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ต่อส่วนรวม ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เราก็จะเป็นเรื่องของ RBM มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ แต่ก่อนเราพูดถึง RBM เราก็พูดตาม ก.พ. ตาม ก.พ.ร. แต่ถามว่าการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เราต้องเน้นและประเมินผลการทำงานได้ ประเมินผลในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะมีระบบการประเมินในเรื่องของการพัฒนาระบบ ประเมินในเรื่องของระบบในเรื่องของด้านคน รวมถึงเรื่องของแผนกำลังคน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

เป้าหมายที่ 2 ก็คือภาครัฐมีขนาดที่เล็กลงและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนี้เป๊ะเลย เพราะเราเห็นว่าแผนกำลังคนเรากำหนดเปอร์เซ็นต์ เปอร์เซ็นต์ต้องประมาณเพื่อจะกำหนดว่าเราควรมีคนเท่าไร การเพิ่มกำลังคนเป็นเรื่องของงบประมาณต่อกำลังคนเท่าไร ต้องประมาณ

ในภาพรวมทั้งหมด แต่ผมอยากให้คิดว่าเราต้องไม่มองงบประมาณพิเศษ เช่นงบประมาณก่อสร้าง อาคารรัฐสภาแห่งใหม่ ถ้าเอาไปรวมเป็นงบประมาณ ไม่ใช่มันต้องเป็นงบประมาณพิเศษ ๆ ที่เกี่ยวข้อง งบดำเนินงาน ไม่อยากให้ไปรวมทั้งหมด มันจะโป่ง

**ผู้สัมภาษณ์ :** เพราะถ้าไม่อย่างนั้นมันจะสูงเลย

**นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ :** และพอหมดสภาทำอย่างไร เบอร์เซ็นต์คนจะสูงลิ่วเลย มันไม่ใช่ ถ้ามองว่าการลดกำลังคนจะทำให้งานเราประสิทธิภาพลดลงไหม ก็ไม่ใช่เนาะครับ ผมบอกตรง ๆ ผมกลับให้ความสำคัญว่า ในตอนที่เราทำปฏิรูปโครงสร้างด้วยกันผมเห็นด้วยกับการมีโครงสร้างสำนักงานที่ 3 เพราะว่าได้ทำงานในเรื่องนี้ที่วิเคราะห์โดยเฉพาะเลย ในเรื่องของการเป็นที่ปรึกษาในปีที่แล้ว เนาะครับ ผมมองว่าสถานะของหน่วยที่ 3 จะต้องไม่ด้อยกว่าหน่วยที่ 1 และหน่วยที่ 2 ซึ่งออกจะแตกต่างกับที่ อ.ก.ร. คิด เพราะ อ.ก.ร. ไปให้สูงสุดก็คือเท่ากับระดับ 10 เป็นผู้อำนวยการสำนักงานรัฐสภา ผมไม่เห็นด้วย เพราะว่า 1. เขาคุมงบประมาณสูง 2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเขาสูง และ 3. งานด้าน HEM HRD ไปอยู่กับเขา

**ผู้สัมภาษณ์ :** อยู่ในหน่วยที่ 3 หมดเลย

**นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ :** เพราะจริง ๆ แล้วเขาต้องเป็นเลขานุการ ก.ร. ด้วยเข้าไป นึกออกไหมครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** นึกออกค่ะ

**นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ :** เขาจะมาเป็นระดับ 10 ได้อย่างไร คนที่คุมทุกอย่าง ดูแล ทั้งเรื่องของงบการบริหาร เรื่องของวิศวะ เรื่องของสาธารณูปโภค เรื่องของ HRM HRD เรื่องของแพทย์

**ผู้สัมภาษณ์ :** และเรื่องต่างประเทศ

**นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ :** ต่างประเทศ คุณให้เขา 10 ไม่ไหวกรรมมัง

**ผู้สัมภาษณ์ :** คุมหลายด้านมากค่ะ

**นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ :** ผมว่าให้เขาไป 11 นั้นละ เราต้องมีการกระจายอำนาจด้วย อย่าไปคิดว่ามันจะต้องกดเขาไว้นะ องค์กรมันต้องโตแล้วก็ไม่ใช่ว่าถ้าเราต้องการที่ท่านประธาน ท่านกังวลในเรื่องของการใช้อำนาจ มันต้องมีหน่วยที่ 3 และหน่วยที่ 3 มันต้องเท่าเทียมกับหน่วยที่ 1 และหน่วยที่ 2 พอเขาเป็นหน่วยที่ 3 ถ้ามองว่าเราจะเอาหน่วยที่ 1 กำหนดที่ 2 ไป Control เขาได้ไหม ในเมื่อหน่วยที่ 1 หน่วยที่ 2 คุณให้เหลือเฉพาะด้านวิชาการ เพราะฉะนั้นคุณตัดไปเลยถ้าจะมี กรรมการ มีบอร์ดมาตรงนี้ คุณต้องเป็นประธาน รองประธาน แล้วก็หน่วยที่ 3 และกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าคุณจะต้องคานคุณต้องเอากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาคาน ไม่ใช่เอา 1 กับ 2 เข้ามาคาน ผมมองอย่างนี้ แต่อันนี้ไม่ค่อยเกี่ยวกรรมมัง แต่มันก็เกี่ยวนะ จะว่าไม่เกี่ยวก็ได้ เพราะว่ามันเป็น เรื่องของภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง คือไม่ต้องเพิ่มคนหรอกครับ การที่มีหน่วยงานเพิ่มไม่ใช่ว่าเพิ่มคนนะ

เขาเรียกว่าปรับขนาดให้มีความเหมาะสม เล็กลงคือเรา เรามีอยู่ 2,000 ปรับไปเหลือ 1,000 นิด ๆ กำลังดีในเรื่องของการทำงานด้านวิชาการ ก.ร. เองก็ไปอยู่กับหน่วยใหม่ หน่วยใหม่ก็มีอยู่ประมาณ 500 คน 1,000 คน ทั่วถึงเลย สมัยก่อนผมเคยคุยกับคุณลักษณะ คุณลักษณะแต่ก่อนคนเดียวเอง ทำไม่ทำได้ เดียวนี้เรามีเท่าไร 30 - 40 คน งานมันก็ต่างกว่าเดิมเยอะหรือไม่ คนเยอะขึ้น งานก็ต้องมีประสิทธิภาพ ต้องวิเคราะห์ละเอียดมากขึ้น สมัยก่อนคุณลักษณะพูดได้เต็มปากเพราะฉันทำคนเดียว ใช้ใหม่ละตอนนี้เราแบ่งกันแบบนี้ งานแต่ละงานต้องมีความเข้มข้น จริง ๆ แล้วมันก็เข้มข้นเป็นบางส่วน นี่ผมพูดตรง ๆ นะครับ อย่าโกรธกันเลย ผมว่าเข้มข้นในสำนักกฎหมายและกฎหมายมันต้องวิเคราะห์ มันลุ่มเสี่ยง เราก็ไม่ได้ไปวิเคราะห์ลงลึกมากนัก คือถ้าจะเอาให้มันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จริง ๆ มันต้องปรับกระบวนการทำงานโดยยุทธศาสตร์ที่ 6 เขาให้ปรับกระบวนการทำงานด้วย ทำงานให้เข้มข้นมากขึ้น ทำงานลงลึกมากขึ้น มีความเชื่อมโยงและเปรียบเทียบ เรื่องของการปฏิรูปโครงสร้างก็เหมือนกัน ความเห็นส่วนตัวนะครับ ผมว่าเราก็ทำเรื่องต่างประเทศ เราได้ไปดูด้านต่างประเทศ เรื่องของออสเตรเลีย เรื่องของอะไร ทำไม่ไม่เอาผลการวิจัยอย่างละเอียดหรือขอข้อมูลเพิ่มเติมจากสถานทูตก็ได้ มาเปรียบเทียบดูว่าเขาบริหารหน่วยที่ 3 นี้อย่างไร เวลาไปดูงานผมเข้าใจมันแบบ ๆ เขาอธิบาย เขาให้ข้อมูลมาก็ยังไม่ลงลึก ถ้ามองว่าต้องไปดูงานใหม่ ไม่จำเป็นมันอาจจะเปลือง แต่ว่าตัวข้อมูลเขาให้ได้แค่ไหน อาจจะขอคำปรึกษาจากสถานทูตเพื่อเขาจะไปเชื่อมโยง ไป Consult กับทางรัฐสภาคือหน่วยที่ 3 ของรัฐสภาเขา ถ้าเราจะมาใช้จริง ๆ ผมว่ามันจะดีกว่า เพราะมีข้อสังเกตอยู่อย่างหนึ่งที่ผมยังตีไม่แตกก็คือว่า เขาให้ประธานทั้ง 2 สภาบริหารร่วมกัน เราก็จะตีความว่าแบ่งกันบริหารหรือไม่ หรือสับเปลี่ยนกันบริหาร คำว่า บริหารร่วมกัน เขาใช้ Committee เข้ามาดูด้วยไหม หรือว่าเขาใช้กระบวนการบริหารอย่างไร เรายังไม่มีข้อมูลตรงนี้ครับ เพราะฉะนั้นในเรื่องของการบริหารกำลังคน เรื่องของ HRM มีส่วนสำคัญ ผมว่าเพื่อจะได้ข้อมูลตรงนี้เราต้องเพิ่มดีกรีในเรื่องของการศึกษาวิเคราะห์ด้าน HRM ให้ลงลึกมากยิ่งขึ้นด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในเรื่องของการปรับสมดุลภาครัฐ ที่ผมพูดเรื่องนี้ เน้นเรื่องนี้เป็นพิเศษ เพราะว่า

1. ในฐานะที่คุณดูเรื่องของการปฏิรูปโครงสร้างอยู่แล้ว น่าจะสามารถเพิ่มเติมตรงนี้กับอาจารย์ได้ว่าตรงนี้มีมันเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติในเรื่องของการปรับสมดุลภาครัฐ
2. ก็คือว่าเรายังขาดข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของการบริหารด้าน HRM ออสเตรเลีย ผมยกตัวอย่างนะครับ เพราะจริง ๆ มีหลายประเทศแอฟริกาใต้ด้วย ประเทศที่เป็นเครือจักรภพ แต่ไม่ใช่อังกฤษนะ อังกฤษเขาไม่ได้มีหน่วยบริการร่วม แต่ประเทศที่เป็นเครือจักรภพใช้ระบบบริการร่วม ผมว่าการสร้างสำนักงานที่ 3 มา โดยให้แต่ละสำนักงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสำนักงานที่ 3 มีขนาดกำลังคนที่พอเหมาะพอสัมกับเรื่องของการบริหารจัดการ เป็นเรื่องของการบริหารกำลังคนภาครัฐและแผนกำลังคนที่เหมาะสม ที่นี้ผมจะมาพูดถึงส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 ก็คือข้อ 2 ที่เราพูดไปเมื่อสักครู่นี้ ก็คือว่าควรบริหารกำลังคน เพิ่มกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจ ค่าตอบแทน รูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสม ทางเสนอของเราก็คือว่าดำเนินการตามแนวทางที่ อ.ก.ร. เฉพาะกิจปฏิรูปโครงสร้างได้พิจารณาไปเบื้องต้น ก็คือมีหน่วยงานที่ 3 ก็คือสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา แต่ข้อเสนอของเราก็คือเป็นสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา โดยให้มีสถานะเท่ากับ ส.ผ. และ ส.ว. เพราะว่าเมื่อพิจารณาจากภารกิจและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาแล้วก็ให้เลขาธิการรัฐสภาเป็นเลขานุการ ก.ร. มีหน้าที่ในเรื่องของการดู HRM แล้วก็กำกับในเรื่องของ HRD ด้วย เพื่อจะวางแผนกำลังคนทั้ง 3 ส่วนให้พอเหมาะพอดี และคุณทราบไหมครับว่าอะไรมันจะเกิดขึ้น พอมีสำนักงานที่ 3 เปรียบเทียบกับงบประมาณคนควรจะอยู่ตรงไหน คนก็ควรจะอยู่ในหน่วยที่ 3 ถูกไหมครับ เพราะว่างบด้านวิชาการมันจะเหลือแค่บกำลังคน งบดำเนินการไปนิดเดียวแล้วก็สาธารณูปโภคในของแต่ละส่วนที่ทำ สาธารณูปโภคเราจะพูนไว้ตรงกลาง 2 อันนั้นไม่มี เพราะฉะนั้นคนของ ส.ผ. และ ส.ว. ก็ต้องลดลง คนจะมาพูนในส่วนที่ 3 แต่ว่าเราต้องออกแบบโครงสร้างให้ส่วนที่ 3 มีประสิทธิภาพ อัตรากำลังอาจจะเอามาเพิ่มตรงสถานีวิชยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา ยกตัวอย่างนะครับ เพราะว่าสถานีดอนนี้เราใช้อัตราของพนักงานราชการทดแทน ถ้างบประมาณสูงแล้วก็ภารกิจเขามากก็ต้องไปพิจารณาเปรียบเทียบในเรื่องของสถานีดอนอื่น ๆ ว่าเขาใช้คนอย่างไร ถ้าเขาคนไม่พอก็อาจจะต้องเพิ่มขึ้นให้จริง ๆ นะครับ อันนี้เพื่อให้การบริหารคนมีคุณภาพ ก็คือมองในเรื่องของการบริหารคนให้เหมาะสมกับภารกิจ จริง ๆ ของเขา ถ้าภารกิจหนักคนก็ต้องเยอะ ภารกิจไหนที่เบาที่ตัดไปเถอะ ของเรานี้ข้อสุดท้ายนะ เห็นว่าเวลาเราวิเคราะห์กำลังคน ก.ร. จะเป็นหน่วยงานเดียวที่ไม่ขอเพิ่มเลย นึกออกไหม

**ผู้สัมภาษณ์ :** นึกออกค่ะ

**นายณัฐกฤกษ์ วงศ์เจริญ :** เราก็ตรงไปตรงมานะ ผมว่ามันต้องอย่างนั้นเราต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา เขาเรียกว่าต้องมีความตรงไปตรงมาในการวินิจฉัยแผนกำลังคนด้วยเหมือนกัน ว่าคนควรจะอยู่ตรงไหน โดยเอาภารกิจมาร้อยเรียงแล้วก็อาจจะมีกรรมการ ตรงนี้อาจจะเป็น อ.ก.ร. วางแผนกำลังคน อ.ก.ร. เฉพาะกิจฯ ในเรื่องของการวางแผนกำลังคน มาดูตรงนี้ อันนั้นก็จบไปในเรื่องโครงสร้าง ก็คือถ้าเขาสนใจที่จะมีหน่วยที่ 3 นะ ผมว่าเขาต้องวางให้ดี เพราะต้องไม่ลืมว่าหน่วยที่ 3 เขาก็ต้องมีผู้แทนข้าราชการเหมือนกัน เพราะฉะนั้นตัว ก.ร. ก็จะต้องสูงขึ้น อย่างน้อยก็อีก 3 คน เลขาธิการรัฐสภา ผู้แทนข้าราชการ

**ผู้สัมภาษณ์ :** ของสำนักงานนี้อีก 2 คน

**นายณัฐกฤกษ์ วงศ์เจริญ :** ตอนนี้มีอยู่ 17 คน ก็จะเป็น 20 คน น่าจะเพิ่มสำนักงานงบประมาณเข้ามาด้วยเป็น 21 คน

**ผู้สัมภาษณ์ :** ดูในเรื่องของอะไรคะ

นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ : บอร์ดของ ก.ร. อาจจะเป็นคนที่ดูในเรื่องของงบประมาณ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเข้ามาด้วย ของ ก.พ. เขามีนะครับ ก.พ. เขามีเรื่องของงบประมาณเข้ามาด้วย เพราะการวางแผนกำลังคนเขาจะสอดคล้องกับงบประมาณ ของเราจะมีเรื่องของ กรมบัญชีกลางเข้ามาในส่วน ของ อ.ก.ร. แต่ ก.ร. ไม่มีครับ ผมเคยเข้าไปชี้แจงกรรมการของ สภา เขาทถามว่า ก.ร. มีใครบ้าง ทำไมไม่มีมีสำนักงบประมาณละ แล้วเวลาคุณ Design ในเรื่องของการวางแผนกำลังคนมันจะเชื่อมโยงกับเรื่องของงบประมาณได้อย่างไร เขาคิดเองเออเองไม่ได้นะ เอาเขาไปเสียอีกคนหนึ่งมันก็ชัดเจนเลย เพราะเขาจะได้ Design ในเรื่องของงบประมาณที่เหมาะสมกับกำลังคนด้วย ผมว่าได้อยู่ครับ

ข้อ 1 บอกว่าการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องอย่างไรกับบทบาทภารกิจตามรัฐธรรมนูญ ก็คือนี้แบ่งโครงสร้างที่ผมว่า เพราะว่าเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพทางกายภาพที่จะมีอาคารรัฐสภา แห่งใหม่แล้วก็เรื่องของการบริหารจัดการสาธารณูปโภค เรื่องนี้คุณเอาในเรื่องที่เราทำปฏิรูปไปต่อบ้างได้

ข้อที่ 2 ขนาดกำลังคน ก็ควรจะเหมาะสม ก็คือควรจะมิตัวแทนในส่วนที่พิจารณา งบประมาณ สำนักงบประมาณเข้ามาร่วมด้วย เพราะว่ามันต้องมีการปรับบอร์ดของ ก.ร. เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่เกิดขึ้นตาม 1 เพราะฉะนั้นเอาคนที่มีความรู้เรื่องนี้เข้ามาทำ แล้วก็ควรจะ มี อ.ก.ร. เฉพาะกิจ เพื่อจัดกำลังคนโดยเฉพาะ วางแผนกำลังคนโดยเฉพาะ พอจัดเสร็จก็จบไป อาจจะใช้เวลาไม่เกิน 1 ปีครับ

ข้อที่ 3 ควรบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาอย่างไรเพื่อให้ทันต่อ ความเปลี่ยนแปลงและเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง อันนี้โดยบริบทที่ว่าเรามีการแบ่งโครงสร้าง แบ่ง Function ออกเป็น 3 ส่วนเลยนะ ผมว่าด้านวิชาการก็ต้องเน้นในเรื่องของด้านวิชาการ ถ้า ส.ผ. หรือ ส.ว. ก็ต้องดูในเรื่องของกฎหมาย เรื่องของการตรากฎหมาย เพิ่มความเข้มข้น จะต้องส่งคนไปอบรมที่กฤษฎีกา สร้างนักกฎหมายนิติบัญญัติขึ้นมา เพราะนักกฎหมายนิติบัญญัติจะอยู่แค่ ส.ผ. กับ ส.ว.

ผู้สัมภาษณ์ : ต่อก็คืออาจจะปรับ

นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ : หน่วยงานที่ 3 เขามีอะไรเพิ่มเข้ามา มันต้องมีวิเศษนะ เพราะเห็นทางรองเลขาธิการที่คุมทางด้านนั้นเขาบอกว่ามันขาดด้านวิศวกรรม โครงสร้าง ถ้ามันต้องมีไหม มันก็ต้องมีนะครับ ตึก 9 ชั้นอย่างนี้ต้องดู มันต้องดู อาจจะมีสักหน่วยงานหนึ่งที่ดูในเรื่องวิเศษ ในเรื่องของการสาธารณูปโภค เรื่องของคลัง เรื่องของพัสดุ แต่คลัง พัก ส. เป็นวิชาชีพอยู่แล้วนะครับ ก็คือควรจะเน้นในเรื่องของการบริหารกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจในแต่ละส่วนราชการ โดยในส่วนราชการเดิมก็เน้นในเรื่องของวิชาการด้านการตรากฎหมาย เรื่องของการประชุม ในส่วนที่ 3 ก็เน้นในเรื่องของการให้บริการ โดยเฉพาะเรื่องของการบริการร่วม เพราะหัวใจหลักของหน่วยที่ 3

ก็คือการร่วม ซึ่งมันเป็นงานเทคนิค ไม่ว่าจะเป็งานสถานีโทรทัศน์ เรื่องของงานด้านต่างประเทศ เรื่องของภาษา เรื่องของ ICT อาจจะอยู่ในส่วนที่ 3 ก็จะต้องเน้นในเรื่องของเทคนิค เพราะฉะนั้น 1 2 วิชาการ ส่วน 3 เทคนิคแน่นอน เน้นไปตาม Function ครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** แบ่งไปตาม Function ของงาน

**นายณัฐกฤกษ์ วงศ์เจริญ :** ข้อที่ 4 บอกว่าควรบริหารกำลังคนอย่างไรเพื่อพัฒนาให้มีขีดสมรรถนะสูงและความเป็นมืออาชีพ

**ผู้สัมภาษณ์ :** มันก็จะต่อเนื่องจากข้อเมื่อสักครู่นี้

**นายณัฐกฤกษ์ วงศ์เจริญ :** ใช่ครับ พัฒนาอย่างทั่วถึง คนจะเป็นข้อแม้ว่าพัฒนาอย่างไร ยังไม่ทั่วถึง แล้วก็ส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบต้องวางแผนให้แต่ละคนเข้าใจเลยว่าควรจะมีเงินเก็บ เงินออมเท่าไรหลังจากเกษียณ แต่ที่นี้เขาคิดกันไว้ถึง 20 - 30 ล้านบาท ถึงจะพอหลังเกษียณ ท่านต้องใช้เงินเดือนละ 50,000 บาท เราขำนะ ทำไมต้องมีเงินเดือนละ 50,000 บาทหลังเกษียณ เงินเพื่อครับ อัตราเงินมันเปลี่ยน หลังเกษียณเราจะได้เงินเฉลี่ยประมาณคนละ 30,000 กว่าบาทได้กระมัง ซึ่งยังไม่เพียงพอ และทำอย่างไรจะให้เพียงพอ ก็ต้องอบรมเรื่องของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำอย่างไรจะลดความฟุ้งเฟ้อ ทำอย่างไรถึงจะประหยัด ควบคุมคนให้รู้จักเก็บรู้จักออมมากขึ้นแล้วก็ส่งเสริมสวัสดิการ อันนี้เราบริหารจัดการได้แล้วเพราะอยู่สภานใหม่เหมือนกัน ทำอย่างไรที่จะมีการจำหน่ายอาหารในราคาที่เป็นธรรม ให้คนรู้และเข้าใจถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เรื่องของความโปร่งใส เรื่องของความสุจริต แล้วก็มองถึงเรื่องของอนาคตของครอบครัว คือหลาย ๆ อย่างผมว่าต้องน้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ซะครับ เราจะมีแต่คนเก่งอย่างเดียวไม่ได้ เรายังต้องมีคนดี และคนที่รู้จักสุจริตพอเพียง เน้นตรงนี้เข้าไปด้วยครับ ถ้าเราจะสรุปก็คือว่าพัฒนาด้านสมองไม่พออย่างเดียว ต้องพัฒนาด้านจิตใจด้วยครับ เราอยากให้คุณดีคือเรียน นบส. ทุกวันนี้ก็จะเชิญท่านดอกเตอร์สุเมธเข้ามา แต่พอฟังท่านแล้วอยากให้น้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตรงนี้มาใช้กันจริง ๆ ทำอย่างไรถึงจะพอเพียง ทำอย่างไรถึงจะสุจริต ทำไมเราต้องเด่นกว่าคนอื่น ทำไมเราจะต้องใช้ของที่มีเป็นแบรนด์เนมอะไรอย่างนี้ เราเป็นข้าราชการน่าจะมองว่าอันไหนคือความเหมาะสม อันไหนคือการใช้เงินอย่างพอเพียงและมีเงินออม เงินเก็บด้วยครับ ผมอยากให้มองเหมือนประเทศจีนที่เราเคยดูโมเดลเขาว่า เขามีเงินออมประมาณ 30 - 40 เปอร์เซ็นต์หลังเกษียณ รู้จักเก็บ รู้จักออมและไม่ก่อหนี้ เขาบอกว่าอาชีพราชการไม่ทำให้รวย แต่ก็ไม่ทำให้จน เห็นท่านผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย ตรงประเด็นไหมครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** อันนี้ก็คือปิดท้ายเลยคะ

**นายณัฐกฤตย์ วงศ์เจริญ :** ควรบริหารกำลังคนให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติและปฏิรูปประเทศอย่างไร เราต้องการเป้าหมาย ต้องดูที่วิสัยทัศน์เลย วิสัยทัศน์ เขาต้องการคนดี คนเก่ง แล้วก็เรื่องของการบริหารงานด้านคุณภาพขององค์กร ผมอยากให้อันนี้ว่า เป้าหมาย ประเทศมั่นคง ประชาชนมีความสุข ยกระดับศักยภาพในหลายมิติเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ อย่างต่อเนื่อง ผมว่ามันก็จะขึ้นอยู่กับบทบาทของสภาใหม่ที่จะมาจากการเลือกตั้งด้วย เพราะหลาย ๆ พรรค เขาเน้นในเรื่องของเศรษฐกิจเป็นจุดขายในเชิงนโยบาย ผมว่าในฐานะที่เราเป็นหน่วยธุรการ ด้านนิติบัญญัติก็ต้องมีส่วนช่วยในเรื่องของการตรากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้ สร้างระบบเศรษฐกิจที่เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความสมดุลแล้วก็ยั่งยืน พัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี คนเก่งและมีคุณภาพ อย่างที่ว่าไปแล้ว ต้องมีแผนพัฒนากำลังคน ต้องมียุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ HR สำนักพัฒนาบุคลากรทำอยู่กระมัง

**ผู้สัมภาษณ์ :** เหมือนน่าจะกำลังทำอยู่คะ

**นายณัฐกฤตย์ วงศ์เจริญ :** ต้องมีนะ แต่ว่าที่สำคัญอย่างที่ผมว่า ต้องทำถึงด้วย ทุกกลุ่ม ต้องมีโอกาสได้มีการพัฒนาและการอบรม การสร้างโอกาสและความเสมอภาคในสังคม อันนี้สำคัญ เพราะว่ารวยกระจุก จนกระจาย มีคน 1 เปอร์เซ็นต์ที่ถือครองทรัพย์สิน แต่คนที่ 99 เปอร์เซ็นต์ ถือครองทรัพย์สินไม่ถึง 10 เปอร์เซ็นต์อย่างนี้ครับ แล้วก็ต้องมีการกระจาย ผมว่าถ้าเรายังลด การกระจายไม่ได้ก็ต้องน้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาเพื่อให้คนเรามีโอกาสเก็บออม และการเก็บออมมันช่วยได้หลายอย่างนะครับ ช่วยลดอัตราเงินเฟ้อและยังช่วยให้เรามีเงินเพียงพอใช้ชีวิต ภายหลังเกษียณ สังคมก็จะมีความสุขด้วย การสร้างความเติบโต คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม ก็เป็นหน่วยธุรการที่สนับสนุนเรื่องพวกนี้ เรื่องของ Greenpeace เรื่องของสิ่งแวดล้อม ซึ่งก็เป็นปัจจัยที่เราทำอยู่แล้ว สุดท้ายเรื่องของการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ประโยชน์ของประชาชน อย่างนี้ ก็เป็นหัวใจสำคัญนะครับ เพราะฉะนั้นส่วนราชการสังกัดรัฐสภาอาจจะต้องมีการปรับปรุง วิสัยทัศน์แล้วก็ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ ซึ่งกำลังทำอยู่ แต่ผมรับผิดชอบในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 4 ของสำนักงาน ก็คือยุทธศาสตร์ด้าน HR ผมก็จะพยายามปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 6 แล้วก็พยายามจะทำให้เห็นผล เป็นรูปธรรม ซึ่งก็คงต้องขอความร่วมมือจากทั้งหน่วย HRM และ HRD ทำอย่างไรเราจะขับเคลื่อน ในด้านยุทธศาสตร์ HR ให้ได้และประสบผลสำเร็จได้

**ผู้สัมภาษณ์ :** ดิฉันต้องขอขอบคุณนะคะ เพราะว่าข้อมูลก็คือเป็นประโยชน์ในฐานะ ที่ท่านที่ปรึกษาเคยคุมสำนัก ก.ร. แล้วก็ได้จัดทำในเรื่องของยุทธศาสตร์ HR ฉบับที่ 3 เป็นเลขานุการ อ.ก.ร. เลย เหมือนมองในภาพรวม ค่ะเคยในเรื่องของยุทธศาสตร์

**นายณัฐกฤตย์ วงศ์เจริญ :** ก่อนหน้านี้ผมก็เคยเป็น ก.ร. ผู้แทนนะครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ใช่ค่ะ เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็จะได้มองเหมือนในภาพกว้างในเรื่องของการบริหารงานบุคคลค่ะ

นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ : ผมว่าพอการเมืองเข้ามา ท่านประธานรัฐสภาเป็นประธานสภาผู้แทนราษฎร มันก็จะมีอะไรหลาย ๆ อย่างที่เปลี่ยน

ผู้สัมภาษณ์ : อาจจะมีนโยบาย

นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ : มีนโยบายอะไรเหมือนสมัยก่อน ท่านสมศักดิ์ ท่านโกคิน อะไรอย่างนี้ มันก็จะเป็นอีกแบบหนึ่งครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ใช่ค่ะ ท่านโกคินก็จะเป็นลักษณะรวมหน่วยงาน

นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ : แต่พูดตรง ๆ นะครับ ผมว่ายุทธศาสตร์ชาติก็มีข้อดีอยู่นะ คงจะไม่มีการเปลี่ยนหรอก เพราะว่าเราลงทุนลงแรง เรามีทั้งสภาพภูมิรัฐศาสตร์แห่งชาติ มี สปท. มาระดมกว่าจะออกมาเป็นยุทธศาสตร์ชาติ ผมว่าในส่วนที่ตีเขาก็ต้องดำเนินการต่อไป ไม่ว่าจะม็อบรัฐบาลมาจากการเลือกตั้งแล้วครับ แต่ว่าบางส่วนที่อาจจะยังไม่สอดคล้องนักก็อาจจะมีการปรับบ้าง แต่ว่าโดยพื้นฐานแล้วผมว่าสิ่งสำคัญนั่นคือการกำหนดวิสัยทัศน์ของชาติเป็นเรื่องที่จำเป็น สิงคโปร์ก็มีความรู้สึกสิงคโปร์เขากำหนดและเขาก็ทำได้ ประเทศไทยเราก็มีโอกาสครับ เพราะว่าปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาเรามี เพียงแต่ว่าทำอย่างไรก็ตามที่เราจะบริหารให้ประเทศเราเจริญ เพราะปัจจัยพื้นฐานเราดีอยู่แล้ว ปัจจัยด้านการท่องเที่ยว ปัจจัยด้านเกษตรกรรม ซึ่งตอนนี้เกษตรกรรมเป็นหัวใจของภาคเศรษฐกิจของโลกอยู่แล้ว หลาย ๆ ปัจจัยพวกนี้มันก็จะนำมาสู่การพัฒนา เราเป็นหน่วยงานนิติบัญญัติ เราก็จะช่วยในเรื่องของการออกกฎหมาย ตรากฎหมาย ทำอย่างไรให้มีคุณภาพ กฎหมายที่ออกไปเราออกไปเยอะ ถ้าอันไหนยังไม่มีความเหมาะสมสอดคล้องก็อาจจะเอามาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ถ้ากฎหมายไหนยังไม่มีเราก็ออกเพิ่ม คนของเราต้องเพิ่มคุณภาพ รวมทั้งนักกฎหมายนิติบัญญัติรุ่นแรกอาจจะต้องไขว่ความสามารถให้ไม่น้อยหน้ากับนักกฎหมายนิติบัญญัติ

ผู้สัมภาษณ์ : นักกฎหมายกฤษฎีกา

นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ : ภาครัฐเขาเรียกว่าอะไร นิติบัญญัติก็ต้องไม่น้อยหน้ากว่าภาครัฐ

ผู้สัมภาษณ์ : สร้างความเชื่อมั่นให้กับทางสมาชิก เข้ามาอาจจะมีนักกฎหมายนิติบัญญัติที่รุ่นแรกรองรับสมาชิกที่จะเข้ามาใหม่ สมาชิกสภาทั้ง ส.ส. ส.ว.

นายณัฐกฤต วรงค์เจริญ : อยากให้ของเราที่เป็นคนเก่งจริง ๆ ไปทำตรงนี้นะครับ อย่างน้อย 1. จบนิติบัณฑิต 2. เคยให้ความเห็นทางกฎหมายมาแล้ว พูดแล้วสมาชิกเชื่ออย่างนี้ ถ้าเกิดมีคนอย่างนี้สัก 10-20 คน ไม่ต้องมากหรอก

**ผู้สัมภาษณ์ :** เหมือนตอนแรกเราอาจจะแบบเหมือนสร้างน้อยก่อน แต่ว่าเราเน้นคุณภาพค่ะ

**นายณัฐกฤต วงศ์เจริญ :** ใช่ครับ ค่อย ๆ เพิ่มความเชื่อถือลงไปในระบบของเรา ผมยังเชื่อว่าสำนักงานเรามีอนาคต ทำได้แน่นอนแต่เราจะต้อง Set นโยบาย Set ทัศนคติก่อน และให้ผู้บริหารเดินตามนั้น ไม่ว่าใครจะขึ้นมาเป็นผู้บริหาร รักษาธงเอาไว้ผมว่าโอกาสที่ประสบความสำเร็จมันมี ถ้าเป้าหมายมันชัดเจน แต่ถ้าเป้าหมายไม่ชัดเจนผมว่าลำบาก เพราะฉะนั้นตรงของคุณตรงนี้ก็จะต้องบอกว่า อะไรก็ตามเราจะบอกว่าขึ้นอยู่กับผู้บริหารไม่ได้ ต้องขึ้นอยู่กับธงที่เราวาง ผู้บริหารเป็นคนที่น่าเป้าหมายไปสู่ธงที่เราวางไว้เท่านั้นเอง ผู้บริหารจะมา 1 ปี มา 3 ปี มา 5 ปี แต่เป้าหมายตรงนี้ยุทธศาสตร์ชาติกำหนดไว้ 20 ปี ต้องพยายามทำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จให้ได้ เพราะเป้าหมายไม่ได้เขียนไว้ในทางลัดเลว เป้าหมายมองความสำเร็จของชาติ ยุทธศาสตร์ HR เราก็มองความสำเร็จขององค์กร ระยะยาวผมอยากให้มียุทธศาสตร์ขององค์กรระยะ 20 ปีด้วยซ้ำไป กำหนดเป้าหมายไว้ก่อน ทั้งยุทธศาสตร์ HR ทั้งยุทธศาสตร์องค์กรนั้นละ กำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี เช่น เราอาจจะเป็นหนึ่งในอาเซียน ถ้าไม่เป็นหนึ่งอย่างน้อยก็ไม่น้อยหน้าสภาในกลุ่มอาเซียน เป็นผู้นำด้านรัฐสภาระหว่างประเทศในภูมิภาคอะไรอย่างนี้ คือกำหนด Set ไว้ก่อน ใครมาก็ต้องเข้า Line เข้าธงที่วางไว้ มันจะไม่หนีไปจากนี้ ส่วนอย่างอื่นมันเป็นเรื่องของนโยบายเชิงบริหาร ไม่เป็นไร แต่นโยบายเชิงเป้าหมายต้องทำให้ได้อย่างนี้ครับ สรุปก็คือเป็นอย่างนี้ ครับไหมครับ

**ผู้สัมภาษณ์ :** ครบทุกประเด็นค่ะ ดิฉันขอบคุณมากเลยนะคะ

-----

**บทสัมภาษณ์**  
**นางปณิตตา สท้านไตรภพ**  
**(รองเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)**

-----

**ผู้สัมภาษณ์ :** ขอสัมภาษณ์ท่านรองปณิตตาในฐานะที่ท่านรองควบคุม กำกับในเรื่อง HR ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดิฉันก็เลยทำแนวทางการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัด รัฐสภา ประเด็นในเรื่องของสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ ที่นี้ก็เลยอยากเรียนถาม ท่านรองคะ ประเด็นแรกเป็นลักษณะที่ท่านรองคิดว่ายุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ จะมีส่วนสำคัญในเรื่องของการบริหารกำลังคนอย่างไรบ้างคะ

**นางปณิตตา สท้านไตรภพ :** ในส่วนของแผนปฏิรูปประเทศกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ในส่วนของเราเองจริง ๆ แล้วในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ชาติกับแผนปฏิรูปประเทศ มันเหมือนเป็น กรอบให้ส่วนราชการไปดำเนินการ จริง ๆ ส่วนราชการเราก็เอามาดำเนินการตามยุทธศาสตร์ HR มันก็มีครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูป มันจะเป็นในเรื่องของ การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นเหมือนไทยแลนด์ 4.0 ด้วยในส่วนของราชการ มันมีในเรื่องของ คุณธรรมจริยธรรม ในเรื่องของคนดีคนเก่ง อันนี้ในส่วนราชการเราก็ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ชาติและแผนปฏิรูปมาโดยตลอดอยู่แล้วแล้วก็ในส่วนของอันนี้เราก็มีระบบต่าง ๆ ที่จะมาสนับสนุน ในเรื่องของการบริหารกำลังคนของเรา ก่อน มีทั้งระบบในเรื่องของการจัดทำแผนอัตรากำลัง มีเรื่องของ Career Path ความก้าวหน้าในสายอาชีพ มี Succession Plan มี Job Rotation มีระบบ หลาย ๆ ระบบที่เราทำแล้วมันสอดคล้องและเป็นมาตรการของหน่วยงานเรา

**ผู้สัมภาษณ์ :** อันแรกนี่คือเป็นภาพรวม ที่นี้อยากได้เหมือนเป็นข้อเสนอแนะของ ท่านรองคะ ในมุมมองของท่านรองอาจจะเป็นในเรื่องของที่เราคิดว่าส่วนราชการเราควรจะมีอะไร เพิ่มเติมนอกเหนือจากเอามาสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ อย่างภารกิจตอนนี้เราก็มีรัฐธรรมนูญ ฉบับใหม่อย่างนี้คะ ภารกิจเราก็คือเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐธรรมนูญ เราจะบริหารอย่างไรให้มัน สอดคล้อง อย่างที่เมื่อสักครู๋ท่านรองบอก ในเรื่องของคนดีคนเก่ง และเราจะให้คนที่มีสมรรถนะอะไร อย่างไรอย่างนี้คะ ท่านรองคิดว่ามีข้อเสนอแนะอย่างไรที่จะนำมาปรับใช้คะ

**นางปณิตตา สท้านไตรภพ :** ที่จริงในเรื่องของคนดีคนเก่งตอนนี้เรามีระบบ Talent เราจะมีการพัฒนาคนของเราให้มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ด้วยก็คือตัว Talent ซึ่งจะพัฒนาไปเรื่อย ๆ และตอนนี้ระบบเราก็ค่อนข้างที่จะมีคนสนใจที่จะมาสมัครเป็น Talent แต่อีกกลุ่มหนึ่งเหมือนว่าไม่ค่อยสนใจ แต่ที่นี้ในเรื่องของทักษะดิจิทัล ตอนนี้เราก็มีวางแผนไว้เลยว่า

เราจะมีการบริหารก็กลุ่ม กลุ่มไหนบ้าง กลุ่มบริหารเป็นกลุ่มแรก กลุ่มประเภทวิชาการ ยกเว้น กลุ่มนักวิชาการคอมพิวเตอร์ กลุ่มประเภททั่วไป วางแผนการพัฒนาให้เขามีศักยภาพในเรื่องของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ให้สามารถรองรับและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กับแผนการปฏิรูป แล้วก็ในเรื่องของมาตรการอัตรากำลังคน ตอนนี้เราไม่ได้มีการเพิ่มอัตรากำลัง เรามีในเรื่องของการเกลี่ย ถ้าเกิดตรงส่วนไหนที่มีปริมาณงานมากเราก็ไปเกลี่ยคนที่ไม่ค่อยตรงงานเอามาไว้ในกลุ่มงานที่มันมีปริมาณงานเยอะ อันนี้เป็นการบริหารจัดการแล้วก็ได้ไม่ได้มีการเพิ่มอัตรากำลังเลย ถ้าเกิดงานไม่พอ ตอนนี้เราจ้างพนักงานราชการ ก็คือความหลากหลายของการจ้างงาน

**ผู้สัมภาษณ์ :** ก็คือมีการจ้างงานรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น

**นางปณิตตา สหพันธ์ :** ใช่ค่ะ ณ ขณะนี้เราเป็นแบบนี้ บางส่วนเรามีการยุบตำแหน่งประเภททั่วไปแล้วก็เอาไปเพิ่มให้สายวิชาการด้วย ณ ขณะนี้ก็มีส่วนแล้วก็ต่อไปอนาคต จริง ๆ นะ ต่อไปอนาคตดิฉันว่าแผนยุทธศาสตร์ HR เรา มันควรวางกรอบแนวทาง 20 ปี เหมือนแผนยุทธศาสตร์ชาติ

**ผู้สัมภาษณ์ :** ให้มีเหมือนเป็นกรอบกว้าง ๆ ไว้ก่อน และพอถึงเวลาอาจจะค่อยมาทบทวนเป็นช่วง

**นางปณิตตา สหพันธ์ :** ใช่ค่ะ มันก็จะได้สอดคล้องกันไปเลย จะได้ทราบเลยว่าต่อไปอนาคตยุทธศาสตร์นี้มันมีกว้าง เพราะว่าตอนนี้มัน High เทคโนโลยีถูกไหม

**ผู้สัมภาษณ์ :** ค่ะ

**นางปณิตตา สหพันธ์ :** เราต้องเอาตรงนั้นมาปรับเพื่อลดขั้นตอนเอาเทคโนโลยีมาลดขั้นตอนในการทำงานของพวกเรา โดยใช้ IT เข้ามาเสริม มันเหมือนเป็น Innovation ที่จะต้องมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาเสริมด้วยค่ะ

**ผู้สัมภาษณ์ :** อย่างนั้นก็ต้องขอขอบคุณท่านรองนะค่ะ ข้อมูลดิฉันได้ไปประกอบทำนบส. เป็น IS ขอขอบคุณมากเลยค่ะ

-----

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นางสาวอารีญา พรหมแสง
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานพัฒนาโครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลัง สำนักงานเลขานุการ ก.ร. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
คุณวุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (การปกครอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถานที่ติดต่อ	17 ประชานิเวศน์ 3 ซอย 35 ตำบลท่าทราย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0 2357 3192 ที่บ้าน : 0 2589 2619 มือถือ : 08 1172 0255